

Muhamad Apit¹, Mochamad Asef Kuswara², Fahad Ahmad Sadat³

^{1,2,3} IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Indonesia

¹ muhammadapit010885@gmail.com, ² kuswaraasef4@gmail.com, ³ fahad@stit-buntetpesantren.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.62824/mw3rc656>

Received: April 2024

Accepted: Mei 2024

Published: Juni 2024

ABSTRAK

Salah satu kelemahan pengelolaan lembaga pendidikan dianggap sebagai konflik dalam dunia pendidikan. Pandangan ini muncul karena pimpinan lembaga memandang konflik sebagai hal yang merugikan dan tidak menguntungkan. Konflik organisasi memburuk seiring dengan perkembangan organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Masalah kecil atau sederhana bisa menjadi sumber konflik. Namun, tidak jarang menjadi penentu umur organisasi. Akibatnya, pengelolaan yang tepat diperlukan untuk menyelesaikan konflik.

Kata Kunci: Konflik, Institusi Pendidikan, Kepemimpinan

ABSTRACT

One of the weaknesses in the management of educational institutions is considered to be conflict in the world of education. This view arises because institutional leaders view conflict as detrimental and unprofitable. Organizational conflict worsens as organizations develop, including educational institutions. Small or simple problems can be a source of conflict. However, it is not uncommon to determine the age of an organization. As a result, proper management is needed to resolve conflicts.

Keywords: Conflict, Institute of Education, Leadership

PENDAHULUAN

Semua orang pasti akan mengalami konflik, baik dengan orang lain maupun dengan dirinya sendiri. Namun, kebanyakan orang cenderung menghindari konflik. Demikian pula halnya dengan organisasi. Sungguh naif jika konflik tidak dianggap sebagai komponen penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Selama ini, pendapat yang paling umum adalah bahwa konflik dapat menyebabkan stres, kegagalan pencapaian tujuan, dan kerusakan organisasi. Pertanyaan terpenting adalah apakah perspektif tersebut dapat berlaku secara keseluruhan. Selain itu, karena konflik tidak dapat dihilangkan dari suatu organisasi, yang perlu dilakukan bukan hanya menghindari konflik yang pasti akan terjadi, tetapi juga bagaimana mengelola konflik tersebut.

Konflik dalam pendidikan adalah salah satu topik yang menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Konflik selalu ada dalam masalah sehari-hari pengelola lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga pendidikan membutuhkan pemahaman dan tanggung jawab yang lebih luas tentang pengendalian konflik. Selain itu, pengelola lembaga pendidikan dihadapkan

pada dinamisasi sekelompok orang (baik tenaga pendidik maupun non-pendidik) yang berbeda-beda dalam menangani konflik. Mengelola personel ini dapat menyebabkan konflik antara individu dan organisasi pada tingkat yang sama. Fakta yang tidak terelakkan dalam dunia pendidikan ini adalah bahwa setiap karyawan memiliki visi dan orientasi yang berbeda untuk kegiatan yang mereka lakukan. Mereka berinteraksi satu sama lain dan mempengaruhi satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu kelemahan pengelolaan lembaga pendidikan dianggap sebagai konflik dalam dunia pendidikan. Perspektif ini muncul karena manajemen sekolah menganggap konflik sebagai hal yang tidak baik dan kontraproduktif. Konflik dalam organisasi, termasuk lembaga pendidikan, berkorelasi positif dengan usianya. Permasalahan yang mungkin dianggap kecil atau mudah bisa menjadi sumber konflik. Namun, tidak jarang menjadi faktor yang menentukan usia sebuah organisasi atau lamanya bertahan.

Posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi sumber semangatnya juga sangat dipengaruhi oleh mekanisme atau praktik manajemen konflik yang digunakan. Ini akan menjadi tugas perusahaan secara keseluruhan. Dimulai dengan konflik lembaga pendidikan, yang mengarah pada proses pembaharuan kelembagaan. Ini akan menyebabkan tempat kerja yang lebih kompetitif dan lebih banyak kolaborasi dalam kelompok. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, konflik harus ada. Setidaknya ada dua kerangka utama untuk memahami konflik dalam dunia pendidikan. Pertama, konflik dianggap sebagai penggerak kemunduran institusi pendidikan. Kedua, konflik dianggap sebagai penggerak kemajuan institusi. Dua polaritas yang berbeda ini dipengaruhi oleh berbagai komponen yang saling berhubungan. Myers mengemukakan analisis mendalam tentang dasar konflik pendidikan, yang dikutip kembali oleh Baharuddin.

Dalam argumen kedua, pertama, perspektif konvensional. Menurut perspektif konflik tradisional, setiap konflik memiliki persepsi negatif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat berdampak negatif dan mengganggu kinerja organisasi. Pandangan konvensional melihat konflik sebagai ancaman yang sebanding dengan kekerasan, ancaman, dan kehancuran. Dengan demikian, konflik dianggap sebagai bencana yang membutuhkan penyelesaian (Baharuddin, 2013: 4).

Kedua, perspektif modern. Menurut perspektif ini, kekacauan biasa terjadi dalam berbagai komunikasi. Tidak ada dua orang yang merasa, berpikir, dan bertindak sama. Konflik tidak selalu berarti organisasi dalam bahaya, difungsionalkan, atau mengalami kerusakan. Di sini, yang paling penting bukan jumlah konflik yang ada, tetapi bagaimana mereka ditangani dengan menggunakan pendekatan yang tepat untuk mengelola dan menyelesaikan konflik (Baharuddin, 2013: 5). Dalam hal ini, pengelola lembaga pendidikan memiliki kemampuan untuk menentukan protokol untuk menangani konflik. Ada kelebihan dan kekurangan dari perbedaan paradigma menangani konflik modern dan tradisional. Setiap satunya dipengaruhi oleh kondisi dan keadaan institusi pendidikan.

Untuk memahami konflik dan peranannya dalam organisasi atau lembaga

pendidikan, diperlukan pemeriksaan menyeluruh. Tulisan ini akan membahas definisi, sumber, jenis, dan dampak dari penyelesaian konflik oleh pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami konflik dalam organisasi pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika konflik, sumber konflik, serta strategi penyelesaiannya dalam konteks pendidikan.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis konflik yang terjadi di lembaga pendidikan serta mengidentifikasi pendekatan yang diterapkan dalam mengelola konflik. Data dikumpulkan dari berbagai sumber untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif.

Penelitian ini dilakukan di beberapa lembaga pendidikan yang mengalami konflik organisasi. Subjek penelitian terdiri dari pimpinan lembaga pendidikan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta pihak-pihak yang terlibat langsung dalam konflik yang terjadi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan pengalaman dan keterlibatan mereka dalam konflik organisasi.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap pimpinan lembaga pendidikan, guru, dan staf administrasi untuk menggali pengalaman mereka dalam menghadapi konflik serta strategi penyelesaiannya. Observasi dilakukan untuk mengamati interaksi antar individu di lingkungan kerja serta dinamika konflik yang muncul di lembaga pendidikan. Dokumentasi digunakan untuk menganalisis dokumen terkait seperti kebijakan organisasi, laporan insiden, serta arsip komunikasi internal yang berhubungan dengan konflik.

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, merangkum, dan menyederhanakan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Penyajian data dilakukan dalam bentuk deskripsi naratif, tabel, atau diagram untuk memudahkan interpretasi. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data untuk menemukan pola, hubungan, dan makna dari konflik yang terjadi di lembaga pendidikan.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai konflik dalam lembaga pendidikan serta strategi efektif dalam pengelolaannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Definisi Konflik

Perselisihan, tabrakan, pertikaian, dan konflik adalah bagian normal dari kehidupan dalam kebersamaan dan kehidupan sosial. Akibatnya, diskusi

ini juga menjadi garapan untuk bidang manajemen atau kepemimpinan. Kebanyakan dari kita tidak dapat membedakan antara konflik dan serangan dalam kehidupan sehari-hari. Kedua istilah ini sering disalahartikan, terutama ketika dikaitkan dengan makna negatif yang sama. Konflik biasanya didefinisikan sebagai pertentangan. Ini sejalan dengan Owens (1995: 147), yang mendefinisikan konflik sebagai sesuatu yang tidak ada gunanya ketika ada perbedaan atau pertentangan. Menurut Robbins (1996: 124), konflik terjadi ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain memberi pengaruh negatif atau akan mempengaruhi secara negatif dalam waktu dekat. Jadi, konflik sebenarnya.

Namun, konflik tidak sama dengan serangan. Ada perbedaan di antara keduanya, seperti yang dijelaskan oleh Owens (1995: 147-148). Serangan, baik secara individu maupun kelompok, diartikan sebagai permusuhan dan iri dengki, sehingga ditafsirkan sebagai segala sesuatu yang dilakukan oleh lawan untuk membuatnya tersakiti, membuatnya berada dalam posisi yang lebih buruk, dan tentunya dilakukan tanpa rasa hormat, dengan tujuan untuk memberi keuntungan bagi pelakunya. Sebaliknya, konflik adalah pertentangan yang dapat menyebabkan pihak lain berada dalam posisi yang lebih buruk, tetapi tidak bertujuan untuk menguntungkan diri. Seseorang dapat menunjukkan sikap menyerang atau permusuhan dengan berfokus pada seseorang daripada masalah, menggunakan kata-kata yang dipenuhi dengan kebencian, membuat klaim yang dogmatis, mempertahankan pendapatnya tanpa mempertimbangkan pendapat orang lain, dan terbawa emosi.

Dengan mempertimbangkan penjelasan ini, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi yang mendorong konflik membedakan serangan dari konflik. Akan sangat sulit untuk membedakan keduanya, tentu saja. Salah satu cara untuk membedakannya adalah dengan melihat bagaimana pihak-pihak yang bertentangan berinteraksi dengan sistem; ini dapat menunjukkan apakah mereka bekerja sesuai dengan sistem atau hanya ingin merusaknya.

Konflik tidak dapat dihindari dan selalu ada dalam kehidupan, menurut Hendrick (2001: 1). Konflik selalu ada di antara manusia. Oleh karena itu, setelah kita diharuskan untuk memperhatikan konflik sampai saat ini, kita perlu menemukan cara untuk meredam konflik. Kata "konflik" berasal dari kata "konflik", yang berarti "saling benturan". Selain itu, dapat didefinisikan sebagai semua jenis tabrakan, benturan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi antagonistik-bertentangan. Kata "konflik" memiliki banyak arti. Konflik bisa negatif, netral, atau positif. Konflik negatif dikaitkan dengan kekerasan, kebuasan, barbarisme, penghancuran, irrasionalisme, ketidakkontrolan emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan sebagainya.

Konflik dalam arti positif dikaitkan dengan banyak hal, seperti petualangan, hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas dialektis, mawas diri, dan perubahan. Namun, konflik dalam pandangan

netral dianggap sebagai konsekuensi umum dari keanekaragaman individu manusia dengan tujuan hidup yang berbeda dan karakteristik unik (Kartono, 1998: 213).

Clinton F. Fink (1968: 20) mendefinisikan konflik sebagai berikut:

- a. Konflik adalah interaksi psikologis yang antagonis, yang berkaitan dengan tujuan yang tidak dapat disesuaikan, minat yang eksklusif dan tidak dapat dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur nilai yang berbeda.
- b. Konflik adalah interaksi yang antagonis, yang mencakup tingkah laku lahiriah yang tampak jelas, mulai dari bentuk perlawanan halus, terkontruksi, dan tidak masuk akal

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala jenis interaksi yang berlawanan atau antagonis (berlawanan, bertentangan, berselisih, berbenturan, berseberangan, dll.). Winardi (1994: 1) mendefinisikan konflik sebagai oposisi atau perselisihan pendapat antara individu, kelompok, atau organisasi. Kesimpulan ini sejalan dengan pendapatnya.

B. Sumber - Sumber Konflik

Penyebab konflik sangat beragam jika diteliti. Menurut Usman (2004: 224), tekanan kelompok terhadap individu yang terlibat sering menjadi alasan konflik antara individu dengan kelompok. Mungkin ada tekanan ini karena seseorang dianggap melanggar aturan kelompok, seperti tindakan, visi, misi, tujuan, dan sasaran. Sebaliknya, masalah tugas, hubungan, dan proses adalah tiga faktor yang dapat menyebabkan konflik dalam hubungan antar anggota kelompok, menurut Gibson et al. (2004: 252-253).

Karena masing-masing anggota memiliki pendapat yang berbeda tentang tugas kelompok yang harus diselesaikan, tugas sering menyebabkan konflik. Karena konflik sudah masuk ke ranah pribadi salah satu pihak atau lebih, konflik dalam hubungan merupakan perkembangan dari konflik tugas. Dalam hal konflik yang disebabkan oleh proses, masalah yang paling sering dihadapi oleh para.

Menurut Gibson dkk (2004: 253), konflik di antara kelompok biasanya disebabkan oleh ketergantungan yang membentuk kutub-kutub, perbedaan tujuan, dan perbedaan persepsi. Pola saling terkait di antara kelompok-kelompok, tetapi tidak ada interaksi langsung antara mereka. Ada perbedaan tujuan karena misi masing-masing kelompok berbeda, yang menyebabkan perbedaan tugas. Tidak mengherankan jika ada kelompok yang tidak setuju dengan kelompok lain meskipun mereka tergabung dalam organisasi yang sama. Hal ini terjadi karena mereka tidak memikirkan tujuan secara keseluruhan. Terbatasnya sumber daya adalah salah satu faktor yang dapat menyebabkan konflik seperti ini.

Pada dasarnya, konflik terjadi karena perbedaan individu dan keterbatasan sumber daya. Perbedaan individu termasuk usia, jenis kelamin, bakat, kepercayaan, nilai pengalaman, dan lain-lain. Terbatasnya sumber daya termasuk keterbatasan sumber daya keuangan, manusia, dan teknis. Konflik struktural berasal dari fakta bahwa struktur organisasi memungkinkan dua unit atau bagian atau lebih untuk terlibat secara

independen dalam satu tugas (Munandar, 2004: 252).

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue, ada dua jenis konflik yang dapat memengaruhi perkembangan organisasi. Yang pertama adalah konflik yang terjadi di dalam diri seseorang (intrapersonal conflict) dan yang kedua adalah konflik yang terjadi di luar seseorang (interpersonal, struktural, dan strategis konflik).

Namun, berdasarkan temuan penelitian saat ini, sumber-sumber tersebut secara umum dapat dikategorikan menjadi tiga sumber yang paling sering menimbulkan konflik. Mereka terdiri dari: a) kebersamaan dan ketergantungan dalam menggunakan sumber; b) perbedaan kelompok dalam tujuan, nilai, atau persepsi; dan c) ketidakseimbangan dan kekaburuan kekuasaan.

Menurut Mulyasa (2003: 241-242), konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun non-material. Untuk menghindari hal ini, Anda harus memahami faktor-faktor yang menyebabkannya, termasuk:

- Perbedaan pendapat: Konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat dan masing-masing orang merasa benar. Ketegangan akan muncul jika perbedaan ini menjadi lebih rumit dan muncul di depan mata.
- Salah paham: Salah paham dapat menyebabkan konflik. Misalnya, seseorang mungkin melakukan sesuatu dengan niat yang baik, tetapi dianggap merugikan orang lain, yang menyebabkan ketidaknyamanan, simpati, dan kebencian.
- Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan: Tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan pihak lain, yang menyebabkan konflik. Pihak yang dirugikan mungkin marah, tidak nyaman, tidak simpatis, atau benci. Konflik emosi ini dapat menyebabkan kerugian materi, moral, dan sosial.
- Terlalu sensitif: Terlalu sensitif dapat menyebabkan konflik.

Namun, Pareek (1996: 177-180) memberikan penjelasan yang lebih rinci tentang sumber konflik kelompok dan perspektif individu dalam kelompok tersebut.

No	Sumber konflik potensial	Persepsi dalam konflik (cara peningkatan)	Orientasi yang dihasilkan	Persepsi dalam konflik (pence-gahan dan penyelesaian)	Orientasi yang dihasilkan
1	Perhatian terhadap diri sendiri	Sempit (sendiri)	Perspektif jangka pendek	Lebih luas	Perspektif jangka panjang
2	Berbagai tujuan	Bertentangan	Individualis	Melengkapi	Superordinasi
3	Soal-soal sumber daya	Terbatas	Berkelahi	Dapat dikembangkan	Saling membagi
4	Soal kekuasaan	Terbatas	Tidak ada kepercayaan	Dapat dibagi	Kepercayaan

5	Ideologi yang berbeda-beda	Bertentangan	Membuat stereotype	Beraneka ragam	Mengerti
6	Beraneka ragam norma	Harus seragam	Tidak toleran	Bermacam-macam dan berkembang	Toleransi
7	Hubungan	Tergantung	Dominasi/tunduk	Saling tergantung	Empati dan kerjasama

Membaca tabel di atas memberikan gambaran singkat tentang konflik yang mungkin terjadi jika perhatian utama anggota kelompok diarahkan kepada diri sendiri. Mereka menjadi tidak fokus dan memiliki pandangan yang sempit. Ironisnya, kepentingan pribadi lebih penting daripada kepentingan kelompok. Jika tujuan kelompok berbeda, konflik juga dapat terjadi. Kelompok harus menghindari orientasi individualis; setiap anggota harus berusaha mencapai beberapa tujuan sekaligus. Karena tujuan-tujuan itu sering saling melengkapi, hal ini mungkin tidak sulit. Misalnya, seseorang ingin belajar sebanyak mungkin, sedangkan orang lain ingin membagi pengetahuannya dengan kelompok itu. Kedua tujuan ini dapat dipenuhi karena saling melengkapi. Selain itu, ada beberapa individu yang bersedia untuk menunda tujuan mereka demi kepentingan kelompok. Kekuasaan sering dianggap terbatas. Misalnya, posisi "kedua" dapat sangat penting dalam suatu kelompok dan individu yang memegangnya memiliki kekuasaan terbesar. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan konflik di antara anggota. Namun, jika posisi ketua dianggap dapat dibagi, kepercayaan di antara anggota dapat meningkat dan benar-benar memberikan kekuatan kepada semua anggota. Pengertian akan muncul jika anggota kelompok dapat menerima gagasan bahwa ideologi dapat beranekaragam dan bahwa orang-orang dapat bekerja sama meskipun memiliki ideologi yang berbeda.

Jika konflik ideologi dalam suatu kelompok terjadi, orang-orang akan membuat stereotype dan orang-orang akan memainkan peran mereka sendiri daripada bekerja sama untuk kebaikan kelompok. Banyak kelompok berusaha untuk memiliki perilaku atau norma yang seragam, tetapi harapan akan keseragaman dapat menyebabkan sikap yang. Hubungan antara individu dalam struktur hirarkis juga merupakan masalah besar, terutama dalam kelompok antar kebudayaan. Orang-orang tertentu senang berada di posisi bawahan, tetapi orang lain berjuang keras untuk mendapatkan posisi yang lebih kuat.

Sebelum kelompok mulai bekerja, tiap anggota harus menentukan dominasi atau ketergantungan, karena harapan orang lain menjadi bawahan sering menyebabkan konflik. Orang-orang lebih cenderung merasa empati satu sama lain dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah jika hubungan dianggap saling tergantung (A tergantung pada B untuk beberapa hal, dan B tergantung pada A untuk beberapa hal lainnya). Jadi, jika orang dalam suatu kelompok menganggap kepentingan mereka sendiri sebagai prioritas utama, mereka akan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan mereka.

C. Jenis-Jenis dan Konsekuensi Konflik

Konflik dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Karena salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan, konflik juga dapat terjadi antara pihak yang memiliki tujuan yang sama. Konflik dapat muncul karena individu dan kelompok dalam organisasi berbagi keahlian dan perspektif yang berbeda tentang tugas dan pekerjaan.

March dan Simon menemukan tiga jenis konflik: individu, organisasi, dan interorganisasi. Salah satu contoh konflik individual adalah konflik peran, yang terjadi ketika seseorang dihadapkan pada urutan konflik yang tidak dapat dihindari atau ditangani. Selain itu, konflik organisasional dapat terjadi secara individual, antara individu dan kelompok, atau antara kelompok dan individu.

- a. Konflik intrapersonal, atau konflik internal, terjadi ketika seseorang harus memilih antara dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bingung mana yang harus dilakukan. Konflik antara tugas sekolah dan acara pribadi adalah contohnya. Konflik ini seperti makan buah simalakama; jika dimakan salah, itu tidak juga salah, dan efeknya seimbang. Tugas yang lebih besar daripada kemampuan seseorang dapat menyebabkan konflik intrapersonal.
- b. Konflik interpersonal : Ini adalah konflik yang terjadi antar individu. Terjadi ketika dua orang tidak setuju dengan cara tertentu untuk bertindak atau melakukan sesuatu, dan hasilnya sangat penting bagi keduanya. Misalnya, ada pertengkarannya antara guru dan pendidik tentang topik mana yang dianggap unggul di daerah mereka.
- c. Konflik intragroup: konflik yang terjadi antara anggota satu kelompok dalam satu kelompok. Semua
- d. Konflik antar kelompok: Konflik ini terjadi di antara kelompok karena saling ketergantungan, perbedaan pandangan, perbedaan tujuan, dan peningkatan kebutuhan akan keahlian. Misalnya, ada pertengkarannya antara kelompok guru matematika dan kelompok guru kesenian. Kelompok guru kesenian percaya bahwa suara yang keras diperlukan untuk mengajarkan lagu tertentu dan teknik pernafasan, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu karena siswa mereka tidak konsentrasi dalam belajar.
- e. Konflik intraorganisasi adalah konflik yang terjadi antara bagian dalam suatu organisasi, seperti antara bidang kurikulum dan bidang pendidikan. Konflik intraorganisasi terdiri dari empat jenis, yaitu: (1) konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sepakat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan masalah, misalnya antara guru dan kepala sekolah; (2) konflik horizontal, yang terjadi antara karyawan atau departemen yang tidak sepakat tentang bagaimana menyelesaikan masalah; dan (3) konflik horizontal, yang terjadi antara
- f. Konflik antarorganisasi: Konflik ini terjadi antara organisasi karena mereka bergantung pada satu sama lain dan dapat berdampak negatif pada organisasi lain. Salah satu contoh konflik interorganisasi adalah sekolah dan salah satu organisasi masyarakat.

Semua jenis konflik tersebut memiliki dampak, baik positif maupun

negatif. Tiga komponen, menurut Veithzal Rivai (2004: 174-175), menentukan apakah konflik akan berimbang, menguntungkan, atau merusak. Ini adalah tingkat pertikaian atau konflik; b) struktur dan lingkungan organisasi; dan c) pendekatan untuk menangani konflik.

Dengan cara yang sama, konflik di kampus dapat menghasilkan hasil yang baik atau buruk. Menurut James J. Cribbin (1985: 214), ada beberapa manfaat dari konflik, yaitu: (a) pembersihan hati yang baik bagi jiwa dan hubungan; (b) konfrontasi konstruktif sering mencuatkan berbagai perasaan yang telah lama terpendam; (c) pertengkar yang jujur dapat membuat pimpinan menyadari adanya perselisihan; (d) mendorong pimpinan untuk menilai aturan, prosedur, atau kebijakan agar tidak terjadi lagi; dan (e) masing-masing pihak memiliki kesempatan untuk

Mulyasa (2003: 245-246) membahas akibat konflik secara lebih rinci dan jelas. Konsekuensi positifnya adalah sebagai berikut: (a) meningkatkan kemampuan untuk instropeksi diri; orang lain dapat merasakan konflik, dan mereka dapat mengambil keuntungan dari kemampuan ini untuk melakukan instropeksi diri karena mereka tahu apa yang menyebabkan konflik terjadi; dan (b) meningkatkan kinerja, karena konflik dapat menjadi cambuk yang meningkatkan kinerja.

Konflik dapat mendorong seseorang untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan kesuksesan; (c) pendekatan yang lebih baik, konflik dapat menimbulkan kejutan karena kehadirannya yang sering tidak terduga, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi dan menghasilkan hubungan yang lebih baik; dan (d) mengembangkan solusi yang lebih baik. Konflik antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu, misalnya tidak memberikan.

Konflik tidak seharusnya merusak fungsi-fungsi yang ada. Konflik akan melumpuhkan jika menghabiskan kekuatan individu atau kelompok dan menyebabkan mereka kurang efektif. Diagnosis dini sering dapat mencegah persaingan yang tidak sehat dan melumpuhkan; gagasan upaya pencegahan penyakit berlaku untuk manajemen konflik dan juga manajemen penyakit. Pendekatan Pemimpin Dalam Memandang Konflik: Tiga Jenis Pendekatan Pemimpin Ada tiga jenis pendekatan pemimpin, yaitu pendekatan tradisional; pendekatan netral atau behavioral; dan pendekatan modern atau interaksional.

Konflik harus dihilangkan untuk memastikan kerukunan dan harmoni hidup, menurut pandangan tradisional. Pada tahun 1940-an, pendapat seperti ini banyak dilontarkan. Menurut perspektif tradisional. Selain itu, kedamaian, harmoni, keseluruhan, ketenangan, dan kerukunan adalah hal-hal yang ditekankan dalam ajaran agama. Semua yang diberikan kepada manusia oleh Tuhan harus diterima dengan rasa syukur. Orang harus menghindari konflik jika mereka ingin hidup tenang. Jadi, jika ada perselisihan, itu harus segera dihilangkan, ditekan di bawah sadar, atau dilupakan.

Pada akhirnya, masyarakat tradisional melihat konflik sebagai sesuatu yang negatif karena mengandung ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan, dan permusuhan yang harus dihilangkan dari dunia. Anti-konflik harus menjadi

dasar masyarakat manusia. Konflik menyebabkan ketidakpuasan, perpecahan, dan kerusakan, menurut semua orang tua, pemimpin, manajer, dan guru. Untuk membuat manusia tenang dan selaras dengan lingkungannya, mereka harus dididik dan diberi nutrisi anti-konflik. Pandangan konvensional sebelumnya diikuti.

Kaum intraksisionis berpendapat bahwa konflik memperkuat dasar organisasi dan memungkinkan operasi organisasi (badan, lembaga, atau jawatan) berkat introspeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi, dan reorganisasi. Ini berbeda dengan pandangan tradisional yang menganggap konflik sebagai elemen yang merusak, menganggu kelancaran proses, dan sifatnya yang disfungsional. Ini adalah konflik yang positif, konstruktif, dan efektif. Dengan demikian, ada pandangan konflik yang fungsional dan disfungsional.

Menurut ahli interaksi, organisasi yang menghindari konflik cenderung macet, stagnasi, tidak dapat membuat keputusan yang tepat, dekaden atau merosot, dan mundur. Hal itu dapat menyebabkan kebangkrutan atau kematian perusahaan jika terlalu ekstrim. Jika dibandingkan dengan hanya konflik kecil di antara para pemimpin, organisasi yang terus berkembang itu lebih banyak didukung oleh konflik.

D. Strategi Penyelesaian Konflik Kepemimpinan

Ada banyak cara untuk menyelesaikan masalah konflik, seperti menjadi terbuka, menerima kritik, percaya pada orang lain, atau tidak menutup diri. Menurut Thoha (2003: 109), ada beberapa strategi utama selain metode tersebut. Menurut hasilnya, strategi dasar ini disebut sebagai "sama-sama merugi", "sama-sama menang", "sama-sama beruntung", atau "sama-sama merugi". Dalam pendekatan ini, kedua belah pihak yang berkonflik sama-sama merugi atau sama-sama kehilangan. Ada beberapa cara pendekatan ini dapat dilakukan. Yang pertama adalah mencapai kesepakatan atau mengambil jalan tengah dari masalah yang diperselisihkan. Yang kedua adalah memberikan perhatian kepada salah satu pihak yang konflik, yang biasanya dilakukan dengan cara merampas atau menyogok. Ketiga, gunakan sumber daya pihak ketiga.

- a. **Pencairan.** Dua kelompok yang sedang berkonflik mungkin beku dalam suatu hubungan yang stereotype. Kecuali jika harapan- harapan dan pola-pola hubungan ini dicairkan, tidaklah mungkin diadakan suatu gerakan menuju perundingan. Untuk menjadikan suasana lebih lunak para anggota kelompok dapat membangkitkan citra yang mereka punya tentang para anggota sendiri dan para anggota kelompok lainnya. Perundingan yang terjadi bisa memberikan peluang bagi para anggota dari kedua kelompok itu untuk mengungkapkan banyak hal yang kalau tidak demikian tidak mungkin mereka katakan. Atau para anggota dari kedua kedua kelompok dapat dicampur untuk membicarakan beberapa masalah. Dengan cara demikian, orang-orang akan menambah pengertian mereka tentang perspektif masing-masing.
- b. **Keterbukaan.** Para anggota kelompok mungkin tertutup satu dari yang lain dan mungkin memerlukan pengembangan norma-norma untuk mengemukakan segi pandangan yang berbeda atau berbagai alternatif tanpa

- takut akibatnya. Keterbukaan biasanya paling sulit, jika perselisihan itu melibatkan soal-soal kritis dan jika suasanaemosional, namun keterbukaan bahkan lebih penting lag pada waktu-waktu itu.
- c. Belajar empati. Para anggota kelompok mungkin hanya melihat segi pandangan mereka sendiri, tetapi dapat memperoleh empati untuk orang lain dengan mengetahui keprihatinan utama mereka, kecemasan mereka atau tujuan mereka. Saling pengetahuan seperti itu dapat membantu orang-orang untuk memperoleh pengertian baru tentang diri mereka sendiri dan tentang orang lain.
 - d. Mencari tema bersama. Kelompok-kelompok yang terlibat dalam konflik dapat dibantu mencari tujuan-tujuan bersama atau bidang- bidang lain yang saling isi dengan membuat daftar harapan, kecemasan, tujuan mereka dan sebagainya.
 - e. Mengambil alternatif. Setelah kelompok-kelompok itu menyadari perspektif yang satu dan yang lain, mereka dapat menghasilkan berbagai alternatif untuk menyelesaikan beberapa persoalan mereka. Jika kedua kelompok ikut serta menyusun berbagai alternatif, sehingga mungkin merasa sama-sama bertanggung jawab untuk menemukan atau menyelesaikan.
 - f. Menanggapi berbagai alternatif. Setelah berbagai alternatif disusun, para anggota dari kedua kelompok itu hendaknya mempelajari dan memberikan tanggapan mereka. Harus diadakan segala usaha untuk melihat persoalan secara positif, cara yang mengarah pada penyelesaian persoalan. Hendaknya dihindari penolakan dari alternatif-alternatif itu, tetapi semua hendaknya dibicarakan oleh seluruh kelompok demi kejelasan dan pemikiran bersama.
 - g. Mencari Penyelesaian. Sejumlah alternatif dapat dijelajahi secara mendalam oleh kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari beberapa anggota dari kedua kelompok besar. Kelompok- kelompok kecil itu dapat mencapai konsensus atau suatu penyelesaian, lalu melapor pada kelompok yang lebih besar. Karena banyak dari segi pandangan diwakili dalam sub kecil itu, mereka mungkin akan datang dengan beberapa kemungkinan alternatif.
 - h. Membuka jalan buntu. Kadang-kadang kelompok yang berkonflik itu begitu terlibat secara emosional sehingga mereka tidak dapat maju menuju penyelesaian sendiri. Dalam hal demikian, pihak ketiga yang objektif dan berpengalaman dengan jelas masalah seperti itu dapat diikutsertakan.
 - i. Mengikat diri pada penyelesaian di dalam kelompok. Setelah dihasilkan penyelesaian oleh sub-sub kelompok, kelompok - kelompok dapat memperdebatkan dan mempertimbangkan penyelesaian ini dan mengikatkan diri pada penyelesaian itu. Keterbukaan antara para anggota kelompok akan membantu adanya keikatan yang sungguh-sungguh. Semua keragu-raguan harus dihilangkan dan dikesampingkan pada titik ini.
 - j. Mengikat seluruh kelompok. Tahap akhir dari suatu penyelesaian konflik ialah penerimaan kedua kelompok bersama-sama atas suatu penyelesaian, dan secara terbuka menyatakan keikatan mereka untuk melaksanakannya. Para anggota kelompok dapat saling memberitahukan mekanisme yang akan mereka tempuh untuk mengadakan tindakan lanjutan terhadap keikatan itu. Pada titik ini dapat diadakan persiapan bagi tinjauan bersama atas masalah-

masalah yang masih tertinggal di kemudian hari.

Menyelesaikan konflik melalui perundingan memerlukan upaya terus menerus dari semua pihak; suasana perundingan bergantung pada upaya para anggota kedua belah pihak untuk meningkatkan kemampuan kelompok mereka sendiri, dan proses perundingan itu sendiri berkontribusi pada pertumbuhan kelompok. Meskipun prosesnya sulit, itu sangat bermanfaat. Ada banyak metode untuk menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan, dan metode ini menghancurkan satu sama lain. Semuanya menunjukkan cara pengelola lembaga pendidikan menangani konflik. Dengan demikian, Dubrin mengklasifikasikan tiga jenis penyelesaian konflik, yaitu:

Pertama, cara konvensional. Metode ini memungkinkan penyelesaian konflik melalui tahapan berikut: (a) Menerima prosedur, prosedur yang dilakukan dengan meminta pertimbangan. Misalnya, meminta perhatian atasan untuk menyelesaikan konflik pendidikan. (b) Dominasi pihak lain, yaitu menghilangkan pihak yang dianggap mengacau sehingga salah satu pihak menjadi dominan. (c) Perundingan, yaitu perundingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik (Dubrin, 1981: 87).

Kedua, strategi penyelesaian konflik. Mekanisme penyelesaian konflik diselesaikan dengan tindakan preventif. Empat cara untuk menghindari konflik di institusi pendidikan adalah sebagai berikut: (1) Menggabungkan arus kerja, yang berarti menggabungkan arus kerja. (2) Pembentukan kelompok perantara, yang berarti ada hubungan antar kelompok atau perantara. (3) Melakukan pertukaran antarorganisasi, yang berarti ada pertukaran antarorganisasi.

Ketiga, metode penyelesaian konflik adalah konfrontasi. Cara ini digunakan untuk menyelesaikan konflik kelompok. Ada tujuh tahap yang dapat dilakukan untuk menerapkan metode ini: (1) Pengaturan iklim. Pemimpin lembaga pendidikan dan konsultan berbicara tentang alasan pertemuan konfrontasi. (2) Pengumpulan Informasi. Informasi dipublikasikan antara kelompok untuk mengidentifikasi sumber konflik (3). Temuan: Hasil dari kelompok kecil didokumentasikan dalam banyak laporan. (4) Menetapkan Prioritas dan Merencanakan Aksi Grup Semua kelompok berkumpul untuk membahas data mentah yang telah dicatat. (5) Perencanaan Aksi Organisasi.

Selama proses ini, hasil didiskusikan dan pengelola sekolah berinteraksi satu sama lain, yang mengarah pada perubahan organisasi. (6) Tindak Lanjut Segera oleh Tim Puncak . Pengelola lembaga pendidikan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan hasil dan merencanakan perubahan. (7) Pertemuan yang halus Metode ini digunakan untuk menyelesaikan gangguan antar individu. Pihak yang terlibat dalam konflik dapat mengungkapkan masalah mereka secara langsung tanpa melakukan kekerasan atau rasa balas dendam, dan mereka dapat melakukan tindakan yang bijaksana (Dubrin, 1981: 89).

KESIMPULAN

Faktanya, fenomena konflik tidak selalu membawa logika yang negatif. Di sisi lain, konflik dapat mendorong kreativitas, kecermatan dalam mengidentifikasi masalah, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Akibatnya,

dengan mengidentifikasi tanda-tanda atau gejala penyakit pasien tersebut, Dengan cara ini, dokter dapat menentukan apakah pasien memerlukan injeksi atau obat ringan sudah cukup. Pemimpin lembaga (organisasi) juga terlibat dalam konflik dengan bawahannya. Pemimpin harus dapat mengidentifikasi penyebab konflik dengan melihat perilaku bawahan mereka. Dengan demikian, pemimpin dapat menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan konflik. Penyelesaian konflik harus benar-benar mempertimbangkan faktor-faktor ini, seperti yang diselesaikan dalam struktur konflik organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1990). *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: CV Rajawali.
- AS. Munandar. (1987). *Manajemen Konflik dalam Organisasi, Pengendalian Konflik dalam Organisasi*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Baharuddin, Konstelasi Konflik Dalam Lembaga Pendidikan: Sebuah Telaah Kritis, *Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang*, www.ejournal.uin-malang.ac.id. diunduh tanggal 26 Oktober 2013.
- Clinton F. Fink, (1968). *Some Conceptual Difficulties in The Theory of Social Conflict*, *Jurnal of Conflict Resolution*.
- Cribbin, James J. (1981), *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*. New York: AMACOM. Dialihbahasakan oleh Rochmulyati Hamzah. (1985), *Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Durbin, Andrew J. (1981). *Personal and Human Resource Management*. New York: D. and Noststrand Company.
- Filley, Allan C. (1976), *Managerial Proces and Organizational Behaviour*, Illinois.
- Gibson, James dkk. (2004). *Organizations; Behavior, Structures, Processes*. Boston: McGrawhill.
- Hendrick, William, (1992). *How to Manage Conflict*, Alih bahasa Arif Santoso. 2001, Bagaimana Mengelola Konflik, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini, (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa, E, (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pareek, Udai, (1996), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Persindo.
- Rahmania Utari, S.Pd. Konflik Di Dalam Organisasi; Lawan Atau Kawan? www.staff.uny.ac.id, diunduh tanggal 26 Oktober 2013.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Terry, George R. and Lieslie W. Rue. (1975). *Programed Learing Aid for Supervision: Learning System Company*. tt.
- Thoha, H.M. (2003), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, cet IX, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Usman. (2004). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Winardi. J, (1994). *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Bandung: Mandar Maju.