

Pengelolaan Konflik di Sekolah

Oleh: Syahril
Universitas Negeri Padang

Abstract

Conflict is a disagreement that occurred within individual between individual, intrapersonal, interpersonal, between group, between organization, or inter organization. Many factors cause conflicts such as, disagreements, misunderstandings, differences in the role (superiors and subordinates), and ambition for power. The impact of conflict within the organization can be positive and negative. Therefore, every leader must be able to manage properly the conflicts. In general there are five strategies can be used to conflict in the an organization avoidance themselves, competition, adjust, compromise and calaboration.

Kata kunci : *Conflict, differences, organization.*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi mendorong perubahan kebutuhan dan menimbulkan berbagai macam tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut membawa dampak yang cukup besar terhadap manajemen pendidikan terutama di sekolah. Banyaknya tugas manajemen pendidikan akan menjadi beban berat bagi para pemimpin pendidikan terutama kepala sekolah. Dalam mendorong dan mengujudkan visi, misi dan melakukan inovasi-inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan kepada berbagai macam masalah, termasuk konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di masyarakat dan di sekolah. Semakin maju dan berkembang suatu sekolah, maka semakin banyak pulalah masalah dan konflik yang harus diatasi.

Lingkungan sekolah dapat dipandang sebagai sebuah keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika pada para anggota keluarga tersebut tidak ada konflik. Namun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak mungkin dapat dihindari dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelimang dengan konflik. Perubahan atau inovasi baru di sekolah seperti implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), pengembangan dewan pendidikan dan komite sekolah, pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) sangat rentan terhadap timbulnya konflik, apalagi tidak disertai dengan pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang

berkembang dan inovasi-inovasi yang terjadi terutama di sekolah.

Masalahnya bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada personel-personel yang ada di sekolah terutama pada tenaga-tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan lainnya dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus menunjukkan dan menampilkan perilaku yang baik seperti berwibawa, jujur, transparan dan memperlakukan personel lainnya secara adil dan arif. Ini adalah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para personil sekolah lainnya, menciptakan rasa saling percaya mempercayai, membudayakan rasa malu serta membudayakan kerja berbasis kreatifitas dan spiritual.

Terdapat berbagai pandangan para ahli tentang konflik seperti para ahli manajemen tradisional menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang berbahaya dan harus diatasi, namun demikian konflik merupakan suatu yang alamiah dan tidak mungkin dapat dihindari, akan tetapi dalam batas-batas tertentu bernilai positif kalau dikolola dengan hati-hati. Konflik berarti saling berbenturan, bertabrakan, ketidakserasian, pertentangan atau perkelahian (Kartono, 1998). Konflik dapat dilihat sebagai hasil disfungsi dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara para anggota organisasi (Timpe, 2002). Konflik, dapat dikatakan sebagai suatu oposisi atau pertentangan pendapat orang-

orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi, yang disebabkan oleh adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, serta timbulnya perbedaan pendapat, keyakinan dan ide. Dalam pada itu, ketika individu bekerja sama satu sama lain dalam rangka mewujudkan tujuannya maka wajar seandainya dalam waktu yang cukup lama terjadi perbedaan-perbedaan pendapat di antara mereka. Ibarat piring, banyak yang pecah atau retak, hanya karena bersentuhan dengan piring lainnya. Pandangan hubungan manusiawi menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan alami dalam setiap organisasi dan keberadaannya tidak dapat dihindari. Konflik tidak harus bersifat buruk, akan tetapi memiliki potensi kekuatan yang positif di dalam menentukan kinerja kelompok. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi dituntut untuk bersifat hati-hati dan memperhatikan konflik agar dapat dimanfaatkan dengan tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

JENIS-JENIS KONFLIK

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi di antara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik.

Beberapa penulis telah mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang dihadapi oleh setiap individu dalam organisasi. Mulyasa (2005) mengemukakan di sekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi. Handoko (1997) membedakan ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi yaitu ; (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antar individu dalam organisasi (3) konflik individu dan kelompok (4) konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, dan (5) konflik antarorganisasi. Timpe (2002) membedakan empat jenis konflik menurut keterlibatan pihak di dalam konflik, yaitu (1) konflik intra individu (2) konflik antar individu (3) konflik antar kelompok, dan (4) konflik organisasi. Dilihat dari segi materinya, Wahjosumijo (1994) membedakan konflik menjadi empat yaitu ; (1)

konflik tujuan (2) konflik peranan (3) konflik nilai dan (4) konflik kebijakan.

Selanjutnya Soetopo (2003) membedakan konflik menjadi tiga, dilihat dari segi instasional, yaitu ; (1) konflik peranan dalam institusi dengan kebutuhan pribadi ; (2) konflik peranan dengan peranan, dan (3) konflik pribadi dengan pribadi. Robbin (2001) membedakan jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi menjadi enam macam, yaitu ; (1) konflik dalam diri seseorang, (2) konflik antar individu (3) konflik antar anggota kelompok ; (4) konflik antar kelompok; (5) konflik intra organisasi (6) konflik antar organisasi.

PENYEBAB TERJADINYA KONFLIK

Banyak faktor yang dapat menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi, diantaranya adalah :

1. Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing pihak merasa peluing benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat kepermukaan, maka akan dapat menimbulkan ketegangan.
2. Salah paham. Konflik dapat terjadi karena salah paham (misunderstanding), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan kebencian.
3. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral maupun sosial.
4. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, akan tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap akan merugikan dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.
5. Adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nurani, ketidak pastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik peran, konflik kepribadian dan konflik tugas di luar kemampuannya.

6. Perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian dan kebutuhan (konflik vertikal)
7. Mendapat tekanan dari kelompok atau individu yang bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya.
8. Karena ambisi untuk berkuasa dan kadang-kadang ambisinya tersebut tidak sesuai dengan kondisi yang ada.
9. Tidak jelasnya batasan pekerjaan dan wewenang, saling ketergantungan dalam melaksanakan tugas, hambatan dalam komunikasi dan sebagainya.

Konflik akan berkembang di sekolah jika tidak cepat ditanggulangi, serta mendorong para tenaga kependidikan untuk menentukan sikap dan tindakan, apabila konflik benar-benar muncul ke permukaan secara terbuka, dan jika tidak dapat ditanggulangi maka akan menjadi kenyataan, yang diwujudkan dalam pernyataan, tingkah laku, dan reaksi di antara pihak yang bertentangan. Mengetahui adanya konflik sedini mungkin dapat dilakukan dengan memperhatikan hubungan-hubungan yang ada, karena pada umumnya hubungan yang tidak normal merupakan gejala konflik, misalnya ketegangan, kekakuan, ketakutan, kekalutan, dan saling fitnah. Meskipun demikian, tidak semua konflik dapat diketahui gejala-gejalanya, untuk mengetahuinya pimpinan harus aktif melakukan berbagai tindakan. Tindakan yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui adanya konflik secara dini adalah menciptakan komunikasi timbal balik, menggunakan jasa pihak ketiga, dan menggunakan jasa pengawas informal.

1. Menciptakan komunikasi timbal balik. Komunikasi timbal balik akan mendorong tenaga kependidikan aktif mengemukakan pendapat, sehingga dapat diperoleh kemungkinan petunjuk adanya konflik.
2. Menggunakan jasa pihak ketiga. Pada umumnya pihak yang sedang terlibat konflik akan terbuka kepada pihak ketiga yang netral, sehingga untuk mengetahui adanya konflik sedini mungkin perlu bantuan pihak yang netral.
3. Menggunakan jasa pengawas informal. Pengawas informal merupakan orang yang ditempatkan secara rahasia yang bertugas sebagai intel yang harus melaporkan setiap kejadian. Untuk mencapai keberhasilan, pengawas informal harus bertindak secara

wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya.

TAHAP-TAHAP TERJADINYA KONFLIK

Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik, sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggungjawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisis akibat yang mungkin ditimbulkan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya untuk menentukan langkah preventif secara tepat.

1. Tahap potensial, yaitu munculnya perbedaan di antara individu, organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi terjadinya konflik.
2. Konflik terasakan, yaitu kondisi ketika perbedaan yang muncul dirasakan oleh individu, dan mereka mulai memikirkannya.
3. Pertentangan, yaitu kondisi ketika konflik berkembang menjadi perbedaan pendapat individu atau kelompok yang saling bertentangan.
4. Konflik terbuka, yaitu tahapan ketika pertentangan berkembang menjadi permusuhan secara terbuka.
5. Akibat konflik, yaitu tahapan ketika konflik menimbulkan dampak terhadap kehidupan dan kinerja organisasi. Jika konflik dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan keuntungan, seperti saling tukar pikiran, ide, dan menimbulkan kreativitas. Tetapi jika tidak dikelola dengan baik, dan melampaui batas, maka akan menimbulkan kerugian, seperti saling permusuhan.

DAMPAK KONFLIK

Konflik di sekolah dapat menimbulkan dampak positif maupun negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan, dan stres.

Konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan dan negatif atau merugikan.

1. Akibat positif atau menguntungkan.
 - a. Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak

- lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
- b. Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.
 - c. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan (surprise) karena kehadirannya sering tidak diduga, sehingga setiap orang berusaha agar lebih hati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
 - d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau memberi hukuman yang berlebihan. Kondisi ini sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.
2. Akibat negatif atau merugikan.
- a. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.
 - b. Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
 - c. Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat, dan mengadu.
 - d. Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja dapat menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.

- e. Frustrasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.

Di sekolah pun, konflik dapat berdampak positif dan negatif. Positifnya antara lain (a) memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul ke permukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian ; (b) mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis. Negatifnya antara lain (a) menciptakan suasana tidak nyaman dan tidak kondusif sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan ; (b) menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan tenaga kependidikan terhadap program sekolah.

Mengingat konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Kepala sekolah seharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program sekolah.

PENYELESAIAN KONFLIK

Konflik akan terjadi di sekolah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut keterampilan manajemen tertentu, yang di sebut manajemen konflik.

Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut. *pertama* , perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar terbuka dan dapat dikenali. *Kedua*, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati

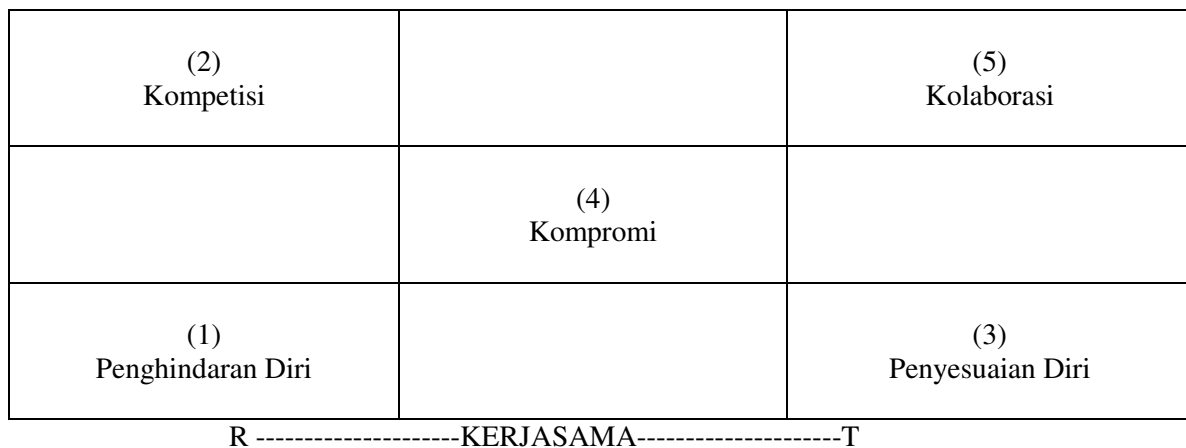
titik rawan dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberi dampak positif. *Ketiga*, pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Kepala sekolah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di sekolah, yakni, melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala sekolah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di sekolah. Meskipun konflik sudah meruncing dan mengganggu pembelajaran, serta membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekolah tetap harus dapat mengatasinya. Untuk dapat mengatainya konflik perlu memahami sebab dan sumbernya ; berdasarkan pemahaman akan sebab dan sumber konflik dapat dicarikan jalan pemecahan yang paling baik.

Konflik yang dapat dikelola dengan baik dapat digunakan untuk mempromosikan dan

mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki. Pendekatan penanganan konflik perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan keuntungan berbagai hal, seperti sifat anggota yang dihadapi, situasi dan kondisi secara keseluruhan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan bagaimana dampak konflik terhadap individu, baik yang terkait maupun tidak terkait maupun tidak terkait dengan organisasi. Demikian halnya waktu yang tersedia untuk mengelola konflik tersebut dan derajat kekuatan yang dimiliki secara keseluruhan.

Thomas (1989) mengembangkan lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu penghindaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi, dan kolaborasi. Kecenderungan tersebut bukan satu-satunya pendekatan atau cara untuk menyelesaikan, dan mengelola konflik. Jika konflik benar-benar sudah meluas maka usaha penyelesaian masalah perlu dilakukan melalui pertemuan tatap muka dengan pihak yang bertentangan untuk mengadakan negosiasi, menjalin kerjasama, menghindari konflik dengan meningkatkan kualitas personil yang menjadi sumber pertentangan sehingga dapat mengubah sikap dan perilakunya.



Lima kecenderungan penyelesaian konflik secara alamiah yang diungkapkan Thomas tersebut merupakan interaksi antara dimensi kerja dan kegigihan pihak terkait pihak terkait, seperti tampak pada gambar di atas.

Gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Jika kegigihan dan kerjasama pihak terkait rendah, maka mereka akan berusaha menghindari diri, sehingga konflik tidak tampak

(1). Jika pihak terkait sangat gigih dan sulit untuk bekerjasama, maka akan terjadi kompetisi, dan pihak yang lebih kuat akan menang serta memaksakehendaknya kepada yang lemah, (2). Jika dorongan untuk bekerja sama di antarpihak terkait sangat baik, tetapi kegigihannya rendah, maka akan terjadi penyesuaian diri, dan mementingkan terjaganya hubungan, sedangkan prinsip di kesampingkan, (3). Jika kegigihan dan

kemauan kerja sama antar pihak terkait sama-sama sedang, maka akan terjadi kompromi, (4). Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antarpihak terkait sama-sama tinggi, maka akan terjadi kolaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang paling efektif, dan (5). Pola inilah yang biasanya memberi penyelesaian yang terbaik.

Kepala sekolah harus memahami kecenderungan-kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik di atas. Di samping itu, harus memahami berbagai pendekatan pemecahannya, agar dapat memilih salah satu pendekatan yang paling tepat untuk menyelesaikan konflik di sekolahnya.

Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas, dapat diidentifikasi pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut :

1. Mempersatukan (*integrating*), merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini di asosiasikan dengan pemecahan masalah yang sangat efektif jika isu konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik dengan pendekatan mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya berpikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dan perspektif yang ada. Namun demikian pendekatan penyelesaian konflik ini menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau jika waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Pendekatan penyelesaian ini juga bisa menimbulkan frustrasi terutama dalam konflik tingkat tinggi, karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional.
2. Membantu (*obliging*) menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan ini mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Pendekatan ini juga dapat dipakai secara sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap

sesuatu. Penggunaan pendekatan penyelesaian konflik membantu orang-orang lain (*obliging*) dengan menaikkan statusnya sangat bermanfaat, terutama jika peran kepala sekolah secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan. Pendekatan rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan. Perhatian tinggi akan menyebabkan orang lain puas dan merasa keinginannya terpenuhi sehingga mau mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Jika digunakan secara efektif, maka pendekatan penyelesaian konflik ini dapat mengharmoniskan dan melanggengkan hubungan. Pendekatan ini juga tanpa disadari dapat secara cepat membuat orang rela mengalah. Melalui pendekatan ini kepala sekolah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan meluaskan situasi serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

3. Mendominasi (*dominating*). Pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan merehkan kepentingan orang lain sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi. Pendekatan ini efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting. Pendekatan ini merupakan reaksi untuk mempertahankan diri yang tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang, sehingga lahir falsafah lebih baik menyerang dari pada diserang". Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak, sesuai hati nurani.
4. Menghindar (*avoiding*). Pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari persoalan. Pendekatan ini memiliki aspek negatif seperti menghindari dari tanggung jawab atau menghindari dari kenyataan, termasuk mengelak. Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, dan meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggukahkan dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif jika waktu memang sangat

diperlukan. Namun pendekatan ini dapat membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat, dan menimbulkan rasa kecewa sehingga konflik bisa meledak.

5. Mengadakan kompromi (*compromising*). Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain, sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu, kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan menjadi kuat jika kedua sisi benar. Pendekatan ini paling efektif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari penyelesaian jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan, sehingga kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecahan masalah.

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik di atas, sedikitnya terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah yaitu menggunakan konfrontasi, menggunakan gaya tertentu, memperbaiki praktek-praktek organisasi serta mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi.

1. Konfrontasi digunakan untuk mencapai penyelesaian yang menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik (*win-win*). Melalui teknik ini konflik didiskusikan untuk mencari jalan keluar melalui negosiasi dengan bantuan pihak ketiga atau keputusan integratif.
2. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan secara alamiah, sehingga penyelesaian konflik dibiarkan secara wajar mengikuti lima kecenderungan di atas.
3. Perbaikan praktik organisasi dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik terjadi karena praktik organisasi sekolah yang kurang tepat. Sehubungan dengan itu, dilakukan langkah-langkah perbaikan visi, misi, tujuan sekolah, klarifikasi peran dan fungsi setiap tenaga kependidikan, penyempurnaan kebijakan, rotasi tenaga kependidikan nonguru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.
4. perubahan struktur organisasi sekolah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat

dari struktur organisasi sekolah yang kurang baik.

Terdapat dua hal penting yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen konflik di sekolah. *Pertama*, jika kepala sekolah yakin bahwa konflik yang terjadi belum mencapai titik kritis, maka sebaiknya dilakukan pencegahan untuk menghindari dampak negatif. *Kedua*, jika kepala sekolah belum yakin dengan konflik yang terjadi dan memerlukan pengalaman untuk memastikannya, maka sebaiknya berkonsultasi dengan pihak-pihak tertentu atau ahli.

PENUTUP

Konflik merupakan pertentangan atau ketidakharmonisan dalam organisasi yang dapat terjadi pada semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi. Konflik pada semua tingkatan tersebut disebabkan oleh banyak faktor seperti, perbedaan pendapat, salah paham, salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan, terlalu sensitif, adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nurani, perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), ambisi untuk berkuasa, batasan pekerjaan dan wewenang yang tidak jelas, saling ketergantungan dalam melaksanakan tugas, hambatan dalam komunikasi dan sebagainya. Terjadinya konflik dalam organisasi melalui tahapan-tahapan potensial, terasakan, pertentangan dan konflik terbuka, yaitu tahapan ketika pertentangan berkembang menjadi permusuhan secara terbuka.

Akibat konflik dapat berdampak positif dan negatif terhadap organisasi. Oleh karena itu setiap individu dalam organisasi terutama pimpinan harus dapat menyikapi konflik yang terjadi dengan tepat. Secara umum terdapat lima strategi dalam penyelesaian konflik yaitu penghindaran diri, kompetisi, menyesuaikan diri, kompromi dan kolaborasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. (1997). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM.
- Kartono, K. (1998). *Teori kepribadian*. Bandung : Alumni.

- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex (1986). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbin, S.P. (2001). *Prilaku Organisasi*. Jilid I. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Pearson Education Asia Pte. Ltd dan Pt. Prenhallindo.
- Timpe, A. Dale. (2002). *Seri Manajemen: Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Timpe, A. Dale. (2002). *Seri Manajemen: Memimpin Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Thomas, J. Alan. (1989). *The Productive School: A System Analisis Approach to Educational Administration*. Chicago University.