

MANAJEMEN PENGELOLAAN KONFLIK DI SEKOLAH

Yusra Jamali

Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN SAS Bangka Belitung
yusrajamali@yahoo.com

Amin Haris

Dosen Fakultas Agama Islam Univ. Muhammadiyah Aceh
aminharis1978@gmail.com

Absrtact

Konflik tidak selalu harus dipersepsikan sebagai sebuah menghancurkan atau sebagai upaya untuk merusak suatu atau menjerumuskan sekolah. Kehadiran konflik di sekolah justru tidak dapat dihindari karena konflik disebabkan oleh banyak hal dan faktor. Tugas sekolah mendeteksi potensi konflik secara institusi dan individu, untuk mendapatkan perhatian dan upaya pencegahan dari pihak sekolah. Metode pencegahan dan upaya penyelesaian konflik di sekolah dapat dilakukan dengan pendekatan kelembagaan dan secara individu, sangat tergantung pada siapa yang berkonflik. Pasca konflik sangat dimungkinkan hadirnya suasana baru di sekolah, melahirkan iklim yang positif dengan selalu waspada dan terus merawat kedamaian. Akar konflik perlu diketahui melalui suatu studi analisis mendalam, dengan mengetahui terlebih dahulu apa penyebab terjadinya konflik, apa motif konflik, mengapa konflik bisa terjadi. Dari berbagai studi, konflik di sekolah boleh jadi disebabkan oleh manajemen pengelolaan sekolah yang belum transparan, arogan kepala sekolah terhadap guru, siswa dan staf. Kebijakan kepala sekolah yang tidak berimbang, kepala sekolah membuat kebijakan sesuka hati, membiarkan terjadinya tindakan yang tidak sesuai dengan norma hukum dan agama. Kepala sekolah juga, melakukan tindak kekerasan terhadap siswa pada saat jam pelajaran berlangsung dan masih banyak kasus lain yang pada akhirnya berakibat pada terganggunya proses belajar-mengajar. Konflik dapat membangun suatu sekolah dari ketidakberkembangannya menjadi lebih berkembang dan maju, yaitu para personil sekolah mendorong konflik untuk menghadirkan kehati-hatian pemimpin agar dapat menyadari bahwa di sekolah harus ada perubahan dalam manajemen pengelolaan pendidikan.

Kata Kunci: konflik, membangun, merusak, pendidikan

Conflict does not always have to be perceived by destroying or destroying a school. Considerably that the presence of conflict in schools is destructive and that there is a new power for school change and for the people in it. The method of determining whether a conflict can be destructive or constructive can be done through an in-depth analysis study, knowing in advance what the cause of the conflict is, what is the motive

of the conflict, why the conflict can occur. From various studies, school conflicts are caused by non-transparent headmasters in financial reporting, arrogant to teachers, students and staff; Make policy at will; Do wild pengutan, and teachers do violence against students during the hours of lessons take place. Conflict can build a school from its non-development, that is, school personnel encourage the conflict to be presented so that leaders can realize that at school there must be a change in leadership management.

Keywords: conflict, education, build, destructive

A. Pendahuluan

Konflik merupakan situasi mengganggu kenyamanan dalam proses belajar dan mengajar. Konflik akan membuat tidak nyaman personil di saat melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Bagi kepala sekolah konflik membuat tidak bisa stabil melakukan kepemimpinan. Bagi guru tidak dapat mengajar dengan baik dan bagi siswa tidak dapat menerima pelajaran dengan baik.

Konflik tidak harus selalu diartikan negatif, ada konflik yang sengaja dibuat, dan bertujuan untuk meningkatkan stabilitas kekuatan sekolah. Konflik di sekolah diciptakan guna membuat sekolah lebih bermutu dan tidak ada konflik yang diciptakan menghancurkan mutu pendidikan di sekolah. Hanya saja mengapa konflik sekolah tercipta. *Pertama*, secara internal proses manajemen sekolah sudah bertentangan dengan personil di sekolah; guru, staf dan siswa, Mereka yang membuat konflik menilai bahwa manajemen sekolah sudah tidak sesuai dengan kemauan mayoritas personil sekolah. *Kedua*, secara eksternal konflik datang dari pihak luar; masyarakat atau *stakeholder* yang berkepentingan dengan sekolah. Pihak luar membuat konflik bisa disebabkan karena adanya ketidaksesuaian dengan manajemen sekolah atau ingin memberikan sesuatu yang berguna bagi sekolah.

Pada prinsipnya konflik merupakan kekuatan baru yang akan dijadikan sebagai perbaikan dan renovasi sekolah, sehingga membuat sekolah menjadi lebih baik dari sebelumnya. Namun demikian, walau konflik tersebut sebagai suatu kekuatan perbaikan dalam bentuk renovasi mutu sekolah, dipastikan mendapat tantangan dari sebagian personil di sekolah.

Konflik yang terjadi di sekolah apakah dibuat atau tidak maka setiap orang yang berprofesi sebagai pendidik yaitu kepala sekolah, guru dan staf pendidikan

konflik tersebut haruslah dipahami sebagai suatu revolusi, renovasi dan atau perbaikan dari stabilitas sekolah. Sebuah “Visi” tidak dapat dipertahankan selama 5 Tahun, apabila sekolah tersebut dihadapkan pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga arah dari “Visi” sekolah memungkinkan dibelokan ke kiri atau ke kanan. Perbelokan visi sekolah ini merupakan bentuk konflik, sebagian personil di sekolah ada yang setuju dan ada yang tidak setuju, bahkan ada yang menilai dari perbelokan visi tersebut dianggap sebagai hal tidak penting, sehingga bertabrakan keinginan.

B. Pembahasan

1. Pengertian Konflik

Menurut *Word Book Dictionary*, konflik yaitu pertarungan, perjuangan, per-tempuran, ketidaksetujuan, perselisihan, atau pertengkaran. Suatu konflik dapat terjadi mulai dari yang konflik kecil dengan bentuk ketidaksetujuan atau konflik besar sebesar berupa peperangan. Konflik berasal dari Bahasa Latin *conflictus*, yang berarti “menyerang dengan sekuat tenaga secara bersamaan”, terdapat suatu waktu ketika keinginan dan tujuan anggota organisasi “menyerang bersamaan” dan menghasilkan suatu efek yang memecah belah (Johnson & Johnson, 2006). Selanjutnya kalau ingin mengetahui lebih mendalam tentang hakikat konflik, oleh Johnson & Johnson mengemukakan bahwa seseorang haruslah mengetahui yang pertama adalah mengartikan kata “kepentingan” itu sendiri.

Sebagai bahan pembelajaran dari hakikat konflik kepentingan akan dibahas secara singkat apa yang dideskripsikan, Johnson & Johnson berikut ini, yaitu kita semua adalah individu yang unik dengan keinginan, kebutuhan dan tujuan berbeda-beda. Oleh karena itu, dalam suatu usaha bersama konflik kepentingan pasti terjadi. Untuk memahami konflik kepentingan, kita haruslah memahami apa itu kepentingan, kebutuhan, dan tujuan, di tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Memahami Konflik Kepentingan

Konsep	Definisi
Keinginan	Hasrat akan sesuatu
Kebutuhan	Keperluan untuk bertahan
Tujuan	Suatu pernyataan iedal yang diinginkan di masa yang akan datang
Kepentingan	Keuntungan yang diraih dengan mencapai tujuan
Konflik kepentingan	Tindakan yang dilakukan oleh A untuk mencapai tujuannya yang menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan B dalam mencapai tujuannya.

Sumber: Johnson & Johnson, 2006

Dari konsep dan definisi dalam tabel 1.1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Keinginan* adalah hasrat akan sesuatu, setiap individu terlahir dengan suatu keinginan yang beragam, unik dan berbeda-beda.
2. *Kebutuhan* adalah keperluan untuk bertahan dan mencukupi kebutuhan yang lebih universal. Setiap orang membutuhkan daya untuk bertahan dan mengupayakan agar dapat menyiapkan berupa tempat berteduh, minum, makan, dan seks. Usaha untuk mendapatkan rasa kepemilikan seperti mencintai, berbagi, merasakan berbagi, dan bekerja sama, mempunyai kekuasaan, kebebasan dan kegembiraan.
3. *Tujuan* adalah pernyataan ideal yang bernilai dan diperjuangkan untuk mencapainya. Tujuan selalu berhubungan dengan saling ketergantungan, saling menjaga keseimbangan, saling menjaga ritme dalam tindakan sosial. Ketika mempunyai tujuan yang sama dan saling menguntungkan, akan melahirkan kekompakan dan kerja sama. Apabila tujuan bertentangan, maka akan melahirkan perbedaan yang dapat melahirkan persaingan yang berakibat pada lahirnya konflik.
4. *Kepentingan* adalah rasa kepuasan yang saling menguntungkan yang diwujudkan dengan kerjasama yang diraih secara bersama-sama dengan cara yang berbeda.

Pernyataan Deutsch yang dilansir Johnson & Johnson bahwa konflik kepentingan akan terjadi jika tindakan seseorang bermaksud untuk memaksimalkan keuntungan diri sendiri dengan menghalangi, mencampuri, mencegah, serta menyakiti pihak lain. Upaya mempertentangkan para pihak atau membuat orang lain merasa tertekan disebabkan upaya yang dilakukan dengan memaksimalkan keuntungannya pribadi dan golongan.

Lebih lanjut, konflik dapat terjadi karena beda kepentingan yang didasarkan pada: (1) perbedaan keinginan, kebutuhan, tujuan, dan nilai-nilai, (2) kekurangan dari sumber-sumber seperti kekuasaan, pengaruh uang, waktu, ruang, popularitas dan kedudukan atau (3) persaingan. Konflik kepentingan dapat terjadi secara alami maupun disengaja. Pengaturan konflik kepentingan merupakan aspek penting dalam keberhasilan kelompok.

Menurut Soetopo (2010) konflik berawal pada suatu pertentangan dan ketidaksesuaian antara kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai. Pemenuhan kebutuhan pada situasi formal, sosial psikologis, dapat menjadi antagonis, ambivalen, dan emosional, jika tidak diimbangi dengan perlakuan para pihak secara norma. Dari pernyataan ini, maka unsur-unsur konflik meliputi; (1) adanya pertentangan, ketidaksesuaian, perbedaan; (2) adanya pihak yang berkonflik; (3) adanya situasi dan proses; (4) adanya tujuan, interes/kepentingan, dan kebutuhan.

Rivai dan Mulyadi (2013) bahwa konflik suatu perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik itu sebagai masalah yang serius dalam setiap organisasi, yang mungkin tidak menimbulkan kematian seperti yang terjadi pada Shea dan Gould, tetapi merugikan kinerja organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan. Hakikat konflik yaitu segala macam bentuk hubungan antara manusia yang menandai sifat berlawanan dalam organisasi yang di dalamnya melibatkan banyak intraksi dari semua orang baik dari individu maupun kelompok yang merupakan konflik tidak bisa dihindarkan.

Rivai dan Mulyadi tersebut juga memberikan pengertian konflik melalui beberapa sudut pandang, yaitu:

1. *Pandangan Tradisional*; pandangan ini beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk atau negatif, disinonimkan dengan istilah kekerasan (*violence*) yang merugikan, tetapi harus dihindari dan diatasi.

2. *Pandangan Hubungan Manusia*; pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok.
3. *Pandangan Interaksional*; pada pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Menurut Mulyasa (2012) kehadiran konflik itu biasanya diawali munculnya bibit konflik, sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggungjawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, menentukan langkah preventif secara tepat. Apabila bibit konflik tidak dapat teratasi, akan terus meningkat dan menimbulkan dampak emosional bagi personil organisasi.

Gibson (2010) melansir bahwa konflik dapat disebabkan dan akan menjadi dalam dua cara yaitu: konflik secara fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dilakukan secara konfrontasi yang dilakukan oleh para pihak atau kelompok yang berorientasi pada perbaikan kinerja dan keuntungan kinerja. Pertentangan antar kelompok yang fungsional memberikan manfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Konflik dapat membantu mempertegas sesuatu kondisi yang diharapkan untuk menumbuka tabir problema yang melahirkan kreativitas. Kelompok yang anggotanya heterogen berpotensi menimbulkan suatu perbedaan dan perdebatan, jika konflik ini dapat diselesaikan maka akan menghasilkan solusi lebih baik dan kreatif. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif menyesuaikan dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi dapat hidup dan berkembang. Sementara konflik dis-fungsional adalah konfrontasi atau pertentangan antar kelompok yang merusak, merugikan, menghalangi upaya pencapaian tujuan dari suatu lembaga atau organisasi. Setiap lembaga atau organisasi harus mampu menangani dan mengelola konflik secara profesional agar memberikan dampak positif, dan meningkatkan prestasi kerja. Apabila konflik tidak mampu dikelola dengan baik dapat melahirkan pembiaran yang dapat menurunkan prestasi dan kinerja organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan konflik adalah pertentangan, ketidaksetujuan, perlawanan, penentangan terhadap tujuan yang dinilai tidak mewakili kepentingan semua anggota organisasi. Konflik tidak seharusnya

selalu artikan negatif atau menghancurkan kekuasaan, tetapi ada konflik yang sengaja diciptakan bertujuan untuk membangun dan memperbaiki sistem mana-jemen organisasi yang dinilai pihak pencipta konflik bahwa sistem manajemen organisasi tidak dapat dipertahankan lagi, sebab apabila dipertahan dapat mem-buat organisasi sulit dan lambat berkembang.

2. Resiko Konflik

Dalam perkembangan ilmu kepemimpinan, pemahaman dari kebanyakan masyarakat bahwa konflik selalu diartikan negatif dan menghancurkan suatu kekuasaan. Pada dasarnya semua konflik tidaklah untuk menghancurkan, ada konflik sengaja diciptakan dengan tujuan untuk terbangun-nya tatanan organisasi yang lebih sehat dan baik dari sekarang. Di-bayangkan saja apabila dalam sebuah organisasi oleh pemimpinnya tidaklah mampu melakukan suatu perubahan yang berkemajuan terhadap organisasi yang dipimpinnya, maka wajar seorang pemimpin tidak dapat dipertahankan sampai habis masa jabatannya, sehingga pemimpin bisa saja diberhentikan melalui konflik atau mengedepan demokrasi.

a. Konflik dapat Membangun

Konflik tidak harus selalu diartikan negatif, ada konflik sengaja dibuat, bertujuan untuk meningkatkan stabilitas kekuatan sekolah. Konflik di sekolah diciptakan guna membuat sekolah lebih bermutu, di sekolah tidak ada konflik yang dibuat untuk membuat sekolah tidak bermutu. Hanya saja mengapa itu konflik di sekolah ada dan lahir. *Pertama*, secara internal proses manajemen sekolah telah terjadi bertentangan dengan hati nurani dan kemauan personil yaitu guru, staf dan siswa, Mereka menilai bahwa karena manajemen sekolah tidak sesuai kemauan mayoritas dari personil sekolah.

Kedua, secara eksternal konflik datang dari pihak luar yaitu masyarakat atau *stakeholder* yang berkepentingan dengan sekolah. Pihak luar ini mereka sengaja membuat konflik disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara manajemen sekolah dengan keinginan masyarakat.

Konflik di sekolah dapat dikatakan membangun apabila pada prinsip-nya konflik merupakan kekuatan baru yang akan dijadikan sebagai perbaikan dan renovasi sekolah, sehingga membuat sekolah menjadi lebih baik dari

sebelumnya. Pernyataan di atas sesuai dengan pendapat Johnson & Johnson bahwa konflik juga dapat membawa potensi hasil positif, yaitu konflik dapat memusatkan perhatian pada masalah yang harus diselesaikan, memberikan energi dan memotivasi anggota kelompok untuk menyelesaikan masalah itu. Konflik dapat menjelaskan bagaimana anggota kelompok perlu berubah. Pola perilaku yang menyimpang ditekankan dan dijelaskan oleh konflik.

Demikian, konflik dapat menjelaskan apa dan bagaimana keberadaan suatu kasus, upaya penyelesaian hanya dapat dilakukan jika anggota kelompok mempunyai kepekaan dan rasa peduli yang tinggi dan berkomitmen. Konflik dapat mempertegas dan menjelaskan identitas dan nilai-nilai dari anggota kelompok. Konflik dapat membantu kelompok untuk memahami nilai-nilai dan identitas teman seke-lompok. Konflik dapat membuat hubungan antara anggota kelompok lebih erat dan lebih bersih dari kemarahan dan kebencian. Konflik dapat mempererat hubungan kekerabatan dan meningkatkan rasa kepercayaan diri sesama anggota kelompok sehingga mereka dapat menyelesaikan konflik secara membangun. Konflik dapat melepaskan kemarahan, kegelisahan, rasa tidak aman, dan kesedihan, jika konflik tidak segera diselesaikan maka akan membuat seseorang tersiksa, tersakiti dan berakibat pada perubahan fisik dan mental.

Namun, walau konflik sebagai suatu kekuatan perbaikan dalam bentuk peningkatan mutu, pasti akan mendapat tantangan dari sebagian personil di sekolah. Sebab, ada dua kelompok atau pandangan personil dalam menyikapi konflik ada kelompok setuju dan ada yang tidak setuju terhadap kehadiran konflik tersebut.

Pihak pertama, yaitu personil yang tidak setuju terhadap konflik adalah mereka bisa dipandang sebagai orang yang tidak inovatif, puas dengan yang apa sudah diperoleh, jabatannya tidak boleh diganggu di mana kalau konflik itu akan membuat jabatannya menjadi hilang darinya dikudeta personil yang setuju terhadap konflik, mengganggu sekolah miliki pribadi. Apabila seorang pemimpin berada di posisi tidak setuju dengan konflik, akan menolak konflik dengan menggalang kekuatan dari personil yang tidak setuju dengan konflik, mengajak orang-orang yang dekat dengannya supaya mereka berada pada posisi, yaitu bagaimana konflik dapat dipadamkan atau ditiadakan sehingga tidak mengganggu kepemimpinannya.

Pihak kedua, yaitu personil yang setuju dengan konflik adalah mereka orang membuat dan mendukung konflik harus dilakukan. Sebab pihak kedua ini mereka memiliki paham bahwa proses manajemen sekolah sudah tidak sesuai dan berten-tangan dengan hati nurani mereka, ingin perbaikan sistem, manajemen, pemimpin tidak lagi melaksanaakan tugas sesuai dengan tuntutan dan wewenang dan sebagainya. Aliran kedua ini mereka berpendapat bahwa di sekolah harus ada perbaikan dan revolusi, cara kerja dan sistem tidak bisa dipertahankan lagi, karena membuat sekolah lambat untuk berkembang.

b. Konflik dapat Merusak

Sedangkan konflik dapat dikatakan merusak sekolah apabila prinsipnya konflik tersebut sengaja diciptakan untuk melumpuhkan proses belajar dan mengajar di sekolah, yaitu setelah terjadi konflik dalam proses penyelesaian konflik menggunakan waktu lama. Penyelesaian konflik menggunakan waktu lama ini akan membuat siswa menjadi korban pembelajaran di mana waktu belajar murid tersita pertentangan kepentingan dari pihak yang berkonflik.

Hal tersebut disebabkan karena sifat yang melekat pada prinsipnya semua jenis konflik memiliki potensi untuk menghasilkan hasil daya rusak yang sangat tinggi. Pada sisi lain konflik dapat menciptakan kemarahan, permusuhan, kebencian menjadi sesuatu yang berdaya untuk membela kebenaran dengan kekuatan yang penuh untuk menuntut keadilan dan perubahan. Sejurus dengan itu, konflik dapat berakhir pada sakit hati, kekecewaan, malapetaka dan kesedihan. Konflik dapat berakhir pada pertikaian, tuntutan hukum, pembaruan, pertentangan dan perceraian dan peperangan. Pengelolaan konflik yang tidak bijak dapat merusak tatanan kehidupan, dan kondisi ini harus dibayar mahal oleh semua kelompok. Konflik dapat menghancurkan keefektifan kelompok, menghancurkan suatu hubungan, menyabotase pekerjaan, dapat memperlambat dan menurunkan upaya belajar mengajar, dan menghancurkan komitmen individu dalam mencapai tujuan kelompok, rasa aman dan perasaan pribadi. Konflik yang dikelola dengan buruk menyebabkan anggota kelompok banyak yang menghabiskan waktu untuk berpikir dan bertengkar daripada bekerja untuk mencapai tujuan kelompok.

Berdasarkan pandangan di atas bahwa konflik dapat membangun atau merusak juga dipertegas Sujak sebagaimana dilansir Soetopo (2010) bahwa

kon-flik dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu pandangan lama dan pandangan baru, terhadap kedua pandangan ini dijelaskan melalui tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2 Pandangan Lama dan Baru tentang Konflik

No	Pandangan Lama	Pandangan Baru
1	Konflik harus dihilangkan dari organisasi karena dapat mengganggu dan merusak prestasi	Konflik sesungguhnya meningkatkan prestasi organisasi maka harus dikelola dengan baik
2	Dalam organisasi yang baik tidak ada konflik	Dalam organisasi yang baik, konflik mendorong anggota memacu prestasi
3	Konflik harus dihindari	Konflik merupakan bagian integral dari kehidupan organisasi
4	Konflik jelek, karena dapat menjerumuskan tingkat stres yang lebih tinggi, memunculkan kejahatan dan sabotase terhadap program	Konflik itu baik karena dapat merangsang untuk memecahkan masalah
5	Dengan mengkoordinasikan program secara baik, manajer akan membentuk perilaku pegawai sepenuhnya	Banyak faktor yang menentukan perilaku pegawai dalam pekerjaannya. Manajer tidak dapat mengontrol faktor-faktor situasional dan harus menghadapi kemungkinan terjadinya konflik.

Sumber: Soetopo (2010)

Dari paparan tersebut sebenarnya yang menentukan konflik itu bersifat merusak atau membangun bukan keberadaan konflik itu sendiri, akan tetapi bagaimana cara konflik tersebut dikelola. Menurut Johnson & Johnson bahwa konflik dapat dikatakan membangun jika;

1. Hasilnya merupakan suatu persetujuan yang memperbolehkan setiap peserta mencapai tujuannya. Persetujuan memaksimalkan hasil bersama, menguntungkan semua pihak, dan merupakan kepentingan terbaik dari semua peserta.

2. Memererat hubungan antara peserta dengan meningkatkan kesukaan, rasa hormat, dan kepercayaan satu sama lain.
3. Meningkatkan kemampuan peserta untuk memecahkan konflik satu sama lain di masa yang akan datang secara membangun.

3. Sumber Konflik di Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat banyak orang, yaitu kepala sekolah, guru, siswa dan staf pendidikan, dalam sistem manajemen sekolah tidak selamanya berjalan mulus tanpa ada masalah. Dari berbagai kebijakan yang diambil baik di tingkat sekolah, dinas pendidikan, atau komite tidak semua kebijakan diterima orang berkepentingan terhadap sekolah, selalu ada orang yang tidak setuju dari setiap kebijakan tersebut. Apakah sebagian kecil dari pihak guru, siswa, staf atau yang tidak setuju ini dari pihak eksternal sekolah, yaitu komite atau orang tua siswa.

Dari ketidaksetujuan yang merupakan keberatan untuk pemberlakuan kebijakan bagi setiap orang yang memiliki kepentingan terhadap sekolah itu, tidak jarang bahwa keputusan yang melahirkan kebijakan tersebut dapat melahirkan dan menciptakan konflik organisasi secara keseluruhan, sehingga ini dapat mem-bangkitkan emosional negatif bagi yang tidak menerima kebijakan tersebut.

Atas dasar tersebut oleh Rivai dan Mulyadi (2013) menyebutkan bahwa sumber konflik di bagi lima bagian, yaitu:

1. *Kepribadian dan Intraksi* yaitu; kepribadian abrasif yang suka menghasut, gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, per-saingan, perbedaan gaya intraksi, dan ketidaksederajatn hubungan.
2. *Biososial* yaitu; teimbulnya frustrasi agresi sebagai sumber konflik. Frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik, serta menghasilkan ekspektasi menghasilkan lebih cepat dari seharusnya.
3. *Struktural* yaitu; konflik melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi kon-flik, seperti tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
4. *Budaya dan Ideologi* yaitu; intensitas konflik dari sumber ini sering menghasilkan perbedaan perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik ini juga timbul diantara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.

5. *Konvergensi* yaitu; dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik dapat menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas atas konflik itu sendiri.

Bersamaan hal di atas Smith, dkk (Soetopo, 2010) mengemukakan bahwa sumber konflik di sekolah antara lain; masalah komunikasi; struktur organisasi, dan faktor manusia. Proses ini akan diuraikan sebagai berikut, *Pertama*; konflik terjadi karena salah komunikasi atau distorsi. Di mana salah komunikasi bisa terjadi pada masing-masing unsur komunikasi. Unsur-komunikasi tersebut meliputi; sumber komunikasi, pesan, “*encoder*”, saluran “*decoder*”, dan penerima.

Kedua; konflik terjadi karena masalah struktur organisasi. Kedudukan dalam bentuk jabatan yang disebut struktur organisasi sangat memiliki bibit konflik yang potensial. Hal tersebut dapat dilihat bahwa dari masing-masing unit atau bagian di dalam organisasi tugas pokok dan fungsinya saling beradu atau bertabrakan, sehingga membuat personil saling lempar tanggung jawab.

Ketiga; konflik terjadi karena faktor manusia. Setiap personil organisasi memiliki sifat dan karakter yang beragam, ada yang mudah marah, cepat tersinggung, ada yang suka humor, dan sebagainya, sehingga setiap personil di sekolah dalam membangun hubungan menggunakan pendekatan sesuai sifat dan karakter pribadi masing-masing personil.

Mulyasa (2012) mengemukakan konflik itu dapat terjadi karena salah satu pihak merasa dirugikan secara material atau nonmaterial. Lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing personil yang bahwa mengklieim dirinya merasa benar. Apabila perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat kepermukaan dan beritanya menyebar ke personil lainnya akan mengundang fitnah dan ketegangan.
2. Konflik terjadi karena salah paham (*misunderstanding*) misalnya tindakan seseorang mungkin bertujuan baik, tetapi dianggap merugikan pihak lain. Kesalahpahaman akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati, dan kebencian.
3. Konflik terjadi karena masing-masing pihak merasa saling dirugikan, dan akan membuat masing-masing pihak untuk saling kesal, kurang nyaman, kurang simpati dan semua ini akan menjadi kebencian. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang berpotensi memecah belah sekolah.

Dari berbagai sumber konflik tersebut, Mulyasa (2006) mengemukakan bahwa konflik-konflik ini terjadi melalui lima tahap, yaitu:

1. *Tahap potensial*, yaitu munculnya perbedaan 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 akan menjadi perbedaan pendapat di antara individu atau kelompok yang saling bertentangan.
4. *Konflik terbuka*, yaitu tahapan ketika pertentangan berkembang menjadi permusuhan secara terbuka.
5. *Akibat konflik*, yaitu suatu tahapan ketika konflik menimbulkan dampak terhadap dan kinerja organisasi. Apabila konflik terkelola baik maka tidak menimbulkan kerugian bagi sekolah, sebaliknya, apabila konflik tersebut tidak terkelola dengan baik, maka dapat mengganggu pembelajaran.

Di luar sumber konflik yang dilakukan tenaga pendidikan tersebut pada dasarnya sumber konflik yang lain tidak dapat dihindari, sebab sebagaimana disebutkan di atas bahwa konflik dapat membangun atau merusak, sehingga konflik yang sengaja diciptakan untuk peningkatan mutu dan perbaikan dari stabilitas sekolah harus tetap dipertahankan dan dilanjutkan.

4. Mengelola Konflik di Sekolah

Konflik di sekolah yang tidak terkelola dengan baik mengganggu proses pembelajaran bahkan mengarah pada buntuhnya sistem manajemen sekolah. Jika terjadi kebuntuhan sistem manajemen sekolah karena disebabkan oleh konflik, kepala sekolah dan guru haruslah berkomunikasi dengan membahas bersama yaitu melalau studi analisis mengapa konflik tersebut bisa terjadi, apa penyebab dari konflik itu, apa saja yang menjadi solusinya, siapa pelaku konflik, dan siapa saja yang dilibatkan dalam penyelesaian tersebut.

Oleh Johnson & Johnson (2012) mengemukakan apabila kita terlibat dalam sebuah konflik, maka kita harus memperhitungkan dua hal penting yang patut diperhitungkan, yaitu:



Gambar 1.1 Strategi Mengatur Konflik

Oleh Mulyasa (2006) bahwa dalam penyelesaian konflik kepala sekolah dapat melakukan tindakan berupa: komunikasi timbal balik, menggunakan pihak ketiga, dan menggunakan jasa pengawas informal. Lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. *Menciptakan komunikasi timbal balik.* Komunikasi secara timbal balik ini dapat mendorong tenaga pendidik berkontribusi memberikan pendapat, tenaga dan waktu sehingga membantu penyelesaian konflik.
2. *Menggunakan jasa pihak ketiga.* Pihak berkonflik ini pada umumnya selalu terbuka kepada siapa saja yang bisa membantu mereka secara netral dan ini dilakukan supaya pihak yang memberikan bantuan dapat memahami masalah konflik.
3. *Menggunakan jasa pengawas informal.* Maksud pengawas informal adalah orang yang ditempatkan secara rahasia dan bertugas secara intel yang dapat memberikan keterangan-keterangan jujur dari masalah konflik.

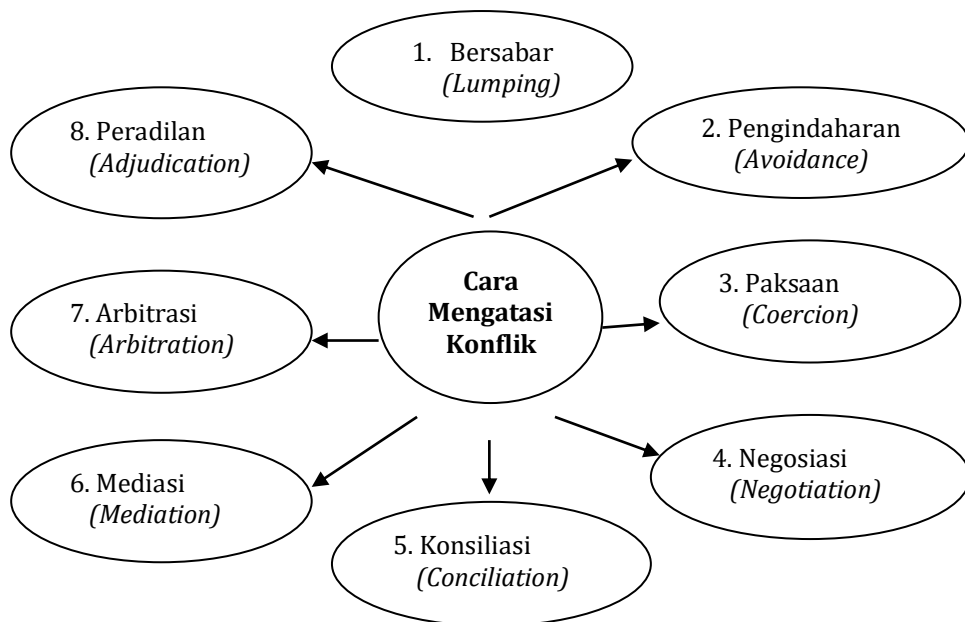
Oleh Rivai dan Mulyadi memberikan beberapa cara kepada seorang pemimpin dalam mengendalikan konflik, yaitu:

1. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
2. Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung

suatu gagasan seolah-olah menentanginya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu dari masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

3. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok merupakan seorang manajer yang bertugas memimpin kelompok, untuk mengambil keputusan, memecahkan masalah secara efektif perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melakat pada perannya.

Pendapat Nader and Todd dalam Rivai dan Mulyadi, ada beberapa cara untuk mengatasi konflik. Dalam hal ini dapat dikembangkan melalui gambar 1.2 berikut.



Gambar 1.2 Cara Mengatasi Konflik

Dari pendapat yang sudah dikembangkan melalui gambar 1.2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bersabar (*Lumping*), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja, supaya konflik tersebut dapat hilang dari ingatan, meskipun konflik belum menemukan penyelesaian.
2. Pengindaran (*Avoidance*), suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungan dengan cara meninggalkannya. Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional.
3. Paksaan (*Coercion*), suatu tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.
4. Negosiasi (*Negotiation*), suatu tindakan yang berhubungan dengan pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga.
5. Konsiliasi (*Conciliation*), tindakan untuk membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan. Konsiliator tidak perlu memainkan secara aktif satu dari tahap negosiasi meskipun memungkinkan bisa melakukannya dalam batas diminta pihak yang berkonflik. Konsiliator sering menawarkan kon-tekstual bagi adanya negosiasi dan bertindak sebagai penengah.
6. Mediasi (*Mediation*), suatu tindakan penyelesaian konflik dengan melibatkan pihak ketiga. Dalam konteks ini pihak ketiga sebagai penengah dalam memediasikan, perantara dalam mempertemukan kedua belah pihak yang berkonflik. Pihak yang berkonflik harus mengikuti proses-proses penting yang dibuat oleh tim mediasi dan tim yang memediasikan ini juga harus dapat menerima keterangan yang disampaikan oleh pihak yang berkonflik sebagai dasar untuk membantu penyelesaian konflik.
7. Arbitrasi (*Arbitration*), suatu tindakan bahwa pihak yang berkonflik harus dapat menerima keputusan pihak ketiga sebagai dari otoritas hukum yang berlaku dengan melibatkan pihak ketiga tersebut.
8. Peradilan (*Adjudication*), tindakan yang merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwewenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik menginginkan atau tidak.

Berdasarkan sumber konflik yang sering dilakukan kepala sekolah sebagaimana bahasan di atas, dan cara mengatasi konflik, maka agar kepala sekolah tidak tersandung konflik tersebut, kepala sekolah dipersyaratkan:

1. Setiap pengutipan dana yang bersumber dari orang tua siswa dilakukan atas dasar persetujuan orang tua siswa dan komite sekolah.
2. Pada saat perumusan kebijakan pengutipan bantuan dana, kepala sekolah dan komite sekolah sebagai tim perumus kebijakan yang duduk dibangku paling depan mengutamakan asas pertimbangan setiap orang tua siswa memiliki status ekonomi berbeda.
3. Kepala sekolah dan personil lain tidak selalu memanfaatkan komite dalam pengumpulan dana dari orang tua siswa dengan berbagai alasan.
4. Oleh kepala sekolah dalam penggunaan dana yang bersumber dari orang tua siswa, pemerintah atau hibah, didasarkan pada prinsip azas manfaat.
5. Sebagai pertanggungjawaban moral, oleh kepala sekolah atas sumber dan kegunaan dana dipublikasikan secara terbuka dihadapan masyarakat.
6. Pengambilan keputusan untuk dijadikan kebijakan di sekolah berdasarkan keputusan dari hasil musyawarah bersama para guru, kepala sekolah dan komite sekolah, kalau itu keputusan sifatnya harus diketahui komite.
7. Jika keputusan yang sifatnya proses kegiatan akademik dan tidak seharusnya melibatkan komite, perumusan kebijakan cukup dilakukan para guru dan kepala sekolah saja.
8. Setiap kebijakan yang dilaksanakan di sekolah harus selalu di evalausi, sehingga dapat diketahui hasilnya setiap saat. Apabila ditemukan kekeliruan dalam keputusan yang dilaksanakan tersebut maka dapat dilakukan suatu perbaikan keputusan, sehingga tidak membuat konflik dikemudian hari.

C. Kesimpulan

Dengan demikian berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa konflik tidak selalu harus diartikan merusak, perang, dan menghancurkan suatu organisasi. Konflik dapat disebut membangun apabila manajemen tidak mampu memberikan hasil kepemimpinan yang terbaik bagi sekolah atau organisasinya, sehingga oleh personil akan mendorong dan memunculkan konflik untuk suatu perbaikan terhadap manajemen. Konflik dapat disebut merusak apabila pertama kepala sekolah tidak dapat menunjukkan kepemimpinannya dengan baik, yaitu melakukan kesalahan yang fatal, tidak transparan dalam pengelolaan keuangan, bersikap arogan dan

melakukan pungli, sehingga melahirkan konflik yang akan merusak tatanan sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Konflik dapat juga disebut merusak apabila ada diantara personil yang sengaja merusak atau melakukan perlawanan terhadap kebijakan atau tata-nan sekolah organisasi yang bisa saja disebabkan karena tidak senang atau tidak suka terhadap atasnya. Konflik seperti ini bisa membuat tidak stabil atau mengganggu setabilitas sekolah. Konflik apakah dapat merusak atau membangun keduanya harus dapat di-manajemenkan dan dikelola dengan baik oleh pimpinan organisasi dari konflik tidak menghancurkan tatanan sekolah atau organisasi. Namun, apabila konflik hadir untuk perbaikan manajemen kepemimpinan maka haruslah konflik tersebut dijadikan sebagai suatu inovasi bagaimana sekolah dan manajemen lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Johnson, D.W, & Johnson, F.P. 2012. *Dinamika Kelompok. Teori dan Keterampilan*. Edisi 9. Pengalih Bahasa. Theresia. Jakarta. Indeks
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. Edisi 10. Pengalih Bahasa. Vivin, dkk. Yogyakarta. Andi.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*. Edisi 9. Penerjemah. Angelica, D. Jakarta. Salemba Empat.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung. Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Rivai, Mulyadi. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi 3. Jakarta. RajaGrafindo Persada.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Fakultas Ilmu Pendidikan Univ. Negeri Malang.
- Wahab, A.A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.