

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Adri Efferi

Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus

adri\_efferi@yahoo.co.id

### *Abstract*

*Conflict in the world of education is seen as one of the weak points in the management of educational institutions. This perspective emerged due to the institution managers view conflict as something negative and counterproductive. The conflict in the organization is directly proportional to the age of the organization, including one of which is the educational institution. Beginning of the conflict can be born of issues that could be considered trivial or simple. However, it is not uncommon to be a determinant of lifespan or future survival of an organization for the duration of time much longer. Therefore, need proper management to resolve the conflict.*

**Keywords:** *Conflict, Institute of Education, Leadership*

### *Abstrak*

*Konflik dalam dunia pendidikan dipandang sebagai salah satu titik lemah dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Perspektif ini muncul karena pimpinan lembaga melihat konflik sebagai sesuatu yang negatif dan kontraproduktif. Konflik dalam*

*organisasi berbanding lurus dengan perkembangan organisasi, termasuk salah satunya adalah lembaga pendidikan. Awal konflik bisa lahir dari masalah yang bisa dianggap sepele atau sederhana. Namun, tidak jarang menjadi penentu umur, atau kelangsungan hidup masa depan organisasi selama waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu, perlu pengelolaan yang tepat untuk menyelesaikan konflik.*

***Kata-kata Kunci:*** *Konflik, Institusi Pendidikan, Kepemimpinan*

## **Pendahuluan**

Peran anggota organisasi pendidikan dan para stakeholdersnya dituntut semakin partisipatif, hal ini seiring dengan mengalirnya iklim demokratisasi dan desentralisasi di Indonesia, yang tidak bisa dipungkiri gaungnya juga berhembus pada dunia pendidikan. Pemberdayaan dan partisipasi dari para anggota organisasi akan sangat diharapkan, untuk menciptakan kreativitas dan inovasi sehubungan dengan laju organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam proses pencapaian tujuan yang partisipatif inilah, sangat dimungkinkan terjadinya benturan antar anggota dalam organisasi itu, baik yang bersifat langsung atau terbuka, maupun tidak langsung atau bersifat tertutup. Tentu saja, perbedaan pendapat menyangkut implementasi kebijakan dalam organisasi, atau lembaga pendidikan dalam konteks pembahasan ini merupakan hal yang wajar. Benturan-benturan dari masing-masing perbedaan, akhirnya akan bermuara pada suatu kondisi yang disebut dengan konflik.

Kebanyakan orang punya kecenderungan akan menghindari konflik, meskipun pada kenyataannya semua manusia pasti akan mengalami konflik, baik dengan dirinya sendiri maupun orang lain. Demikian pula halnya dalam berorganisasi, sungguh naif bila konflik tidak dipandang sebagai aspek penting dalam yang menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. Anggapan bahwa timbulnya konflik bisa memunculkan stres, kegagalan pencapaian tujuan, sampai organisasi terpecah belah merupakan sudut pandang yang paling umum selama ini. Apakah pandangan tersebut dapat berlaku secara

keseluruhan merupakan pertanyaan yang paling mengemuka. Terlebih bila kita menyadari mustahil menghilangkan konflik dari dalam organisasi, sehingga yang diperlukan bukan menghindari konflik yang sudah pasti akan terjadi dalam organisasi, namun yang lebih penting lagi adalah bagaimana mengelola sebuah konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Dalam konteks pendidikan, konflik menjadi salah satu kajian menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Kehadiran konflik dalam studi manajemen pendidikan selalu melekat dalam persoalan keseharian yang dialami pengelola lembaga pendidikan. Berdasarkan hal itu, pengelola lembaga pendidikan membutuhkan perspektif dan tanggung jawab yang lebih luas dalam penanganan konflik. Apalagi dalam penanganan konflik dalam lembaga pendidikan, pengelola lembaga pendidikan dihadapkan kepada dinamisasi sejumlah personel (baik tenaga edukatif maupun non edukatif) yang memiliki watak dan sifat yang berbeda-beda. Dalam mengelola personel tersebut, frekuensi konflik antara individu dan organisasi, memiliki potensi yang sama. Realitas yang tidak terelakkan dalam dunia pendidikan ini, mengemuka karena pada dasarnya setiap personel memiliki visi dan orientasi kegiatan yang berbeda. Untuk mencapai tujuan organisasi, mereka saling mengadakan interaksi dan saling mempengaruhi.

Konflik dalam dunia pendidikan dipandang sebagai salah satu titik lemah dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Perspektif ini muncul dikarenakan pengelola lembaga pendidikan memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif dan kontraproduktif. Konflik yang terjadi dalam organisasi berbanding lurus dengan usia organisasi, termasuk salah satunya adalah lembaga pendidikan. Awal mula konflik bisa lahir dari persoalan yang mungkin saja dipandang remeh atau sederhana. Namun, hal tersebut tidak jarang menjadi penentu panjang pendeknya usia, atau masa bertahannya sebuah organisasi untuk durasi waktu yang lebih lama lagi.

Mekanisme atau manajemen konflik yang diambil pun sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi induk semangatnya. Hal ini akan menjadi tanggung jawab organisasi secara keseluruhan. Memuncaknya konflik dalam lembaga pendidikan menjadi putaran pembaharuan kelembagaan. Hal inilah yang akan memicu iklim kerja kompetitif serta jejaring antar kelompok yang kolaboratif.

Sebagaimana yang telah disinggung di atas, keberadaan atau potensi munculnya konflik merupakan keniscayaan dalam dunia pendidikan. Apabila dipetakan, setidaknya terdapat dua kerangka dasar memahami konflik dalam dunia pendidikan. *Pertama*, konflik selalu dipahami sebagai faktor kemunduran lembaga pendidikan. *Kedua*, konflik dipandang sebagai faktor pendorong kemajuan kelembagaan. Dua polaritas yang berbeda ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melingkupi.

Kajian mendalam tentang kerangka dasar konflik pendidikan dikemukakan oleh Myers dan Myers yang dikutip kembali oleh Baharuddin. Menurut argumen kedua tokoh ini, pandangan konflik dalam dunia lembaga pendidikan, terbagi menjadi dua pandangan: *pertama*, pandangan tradisional. Pandangan tradisional mengenai konflik mengasumsikan bahwa semua konflik memiliki persepsi bertendensi negatif. Hal tersebut disebabkan karena konflik yang terjadi dalam organisasi memberi kontribusi negatif dan kemunduran terhadap keefektifan organisasi. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai ancaman dalam organisasi yang identik dengan kekerasan, ancaman dan kehancuran bagi organisasi. Implikasinya, konflik dinilai sebagai petaka yang membutuhkan solusi pemecahan (Baharuddin, 2013: 4).

*Kedua*, pandangan kontemporer. Pandangan ini menganggap bahwa konflik lazim terjadi dalam berbagai komunikasi. Tidak ada dua orang yang selalu identik dalam merasa, berfikir, dan bertindak. Konflik sebagai suatu fakta kehidupan yang tidak perlu diartikan bahwa organisasi dalam keadaan bahaya, difungsionalkan atau mengalami konsekuensi yang destruktif. Di sini yang terpenting bukan banyaknya keberadaan konflik, tetapi bagaimana konflik ditangani dengan menggunakan pendekatan pengelolaan dan penyelesaian konflik secara tepat (Baharuddin, 2013: 5). Disinilah kapasitas pengelola lembaga pendidikan dalam menentukan kerangka penanganan konflik diuji. Perbedaan paradigma kontemporer dan tradisional dalam menangani konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Semua ditentukan oleh kondisi dan situasi lembaga pendidikan.

Untuk memahami konflik dan peranannya dalam organisasi atau lembaga pendidikan, maka diperlukan suatu tinjauan yang menyeluruh terhadapnya. Tulisan ini akan memaparkan perihal definisi, sumber-sumber, jenis-jenis dan konsekuensi, pendekatan-

pendekatan pimpinan, dan strategi penyelesaian konflik oleh pimpinan dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

### **Definisi Konflik**

Dalam kebersamaan dan kehidupan bermasyarakat dengan orang lain, friksi atau gesekan, perselisihan, tabrakan, pertikaian dan konflik itu merupakan bagian hakiki dari kehidupan. Oleh karena, pembahasan ini juga menjadi garapan bagi manajemen atau kepemimpinan.

Dalam kehidupan sehari-hari, kebanyakan kita belum dapat membedakan antara arti konflik dengan serangan. Kedua kosakata ini sering disamaartikan, khususnya dalam mengasosiasikannya dengan nuansa negatif yang sama-sama kental. Konflik umumnya diartikan sebagai pertentangan. Hal ini senada dengan pendapat Owens (1995: 147) yang mendefinisikan konflik sebagai suatu hal yang muncul bila terdapat ketidaksesuaian atau pertentangan. Adapun Robbins (1996: 124) menguraikan konflik sebagai suatu proses yang timbul karena pihak pertama merasa bahwa pihak lain memberi pengaruh negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif terhadap yang diharapkan oleh pihak pertama. Dengan demikian sesungguhnya konflik dapat muncul di mana saja, kapan saja, dan pada siapa pun selagi ada ketidakcocokan atau pertentangan.

Melihat pada sisi lain, konflik memiliki perbedaan dengan serangan. Owens (1995: 147-148) menjelaskan ada perbedaan di antara keduanya. Serangan baik secara individu maupun kelompok diartikan dengan permusuhan dan iri dengki, sehingga tafsirannya menjadi segala perbuatan kepada lawan agar tersakiti, berada dalam posisi yang lebih buruk, dan tentunya dilakukan tanpa rasa hormat, dengan tujuan memberi keuntungan bagi pelakunya. Sebaliknya konflik adalah pertentangan yang dapat menyebabkan pihak lain berada dalam situasi yang lebih merugikan, namun tidak bertujuan menguntungkan diri pelakunya. Ciri-ciri sikap menyerang atau permusuhan adalah berfokus pada orang atau bukan pada isu, pemakaian kata-kata penuh kebencian, pernyataan dogmatis, mempertahankan pendapat tanpa memperhatikan masukan lain, dan terbawa dalam sisi emosional.

Merujuk pada penjelasan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan antara konflik dan serangan terletak pada motivasi apa yang melatarbelakangi pertentangan. Tentu saja akan sangat sulit untuk membedakan di antara keduanya. Salah satu cara membedakannya adalah dengan melihat keterlibatan pihak-pihak yang bertentangan, apakah mereka bekerja sesuai dengan sistem atau justru memiliki keinginan untuk merusak sistem.

Hendrick (2001: 1) menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan, konflik selalu melekat erat dalam jalinan kehidupan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Oleh karenanya sampai sekarang kita dituntut untuk memperhatikan konflik, kita memerlukan jalan untuk meredam konflik.

Terminologi Konflik berasal dari kata *confligere* atau *conflictum* artinya saling benturan. Selanjutnya dapat didefinisikan sebagai semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonistik-bertentangan. Kata konflik juga mengandung banyak pengertian. Ada pengertian negatif, netral dan positif. Dalam pengertian negatif konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang dan sebagainya.

Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa: petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama pula (Kartono, 1998: 213)

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

- a. Konflik adalah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan; interest-interest eksklusif dan tidak bisa dipertemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur-struktur nilai yang berbeda.

- b. Konflik adalah interaksi yang antagonis, mencakup tingkah laku lahiriah yang tampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung, sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar, perang dan lain-lain.

Dari definisi-definisi konflik di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau dengan kata lain suatu interaksi yang bersifat antagonis (berlawanan, bertentangan, berselisih, berbenturan, berseberangan dan sebagainya). Kesimpulan tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Winardi (1994: 1) yang memandang konflik sebagai suatu oposisi atau pertentangan-pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

### **Sumber-Sumber Konflik**

Apabila ditelusuri sesungguhnya penyebab muncul atau terjadinya konflik sangatlah beragam. Menurut Usman (2004: 224) konflik antara individu dengan kelompok sering diwarnai oleh adanya tekanan kelompok terhadap individu bersangkutan. Tekanan ini boleh jadi muncul karena individu dianggap melanggar norma-norma kelompok seperti visi, misi, tujuan, sasaran, tindakan.

Di sisi lain Gibson dkk (2004: 252-253) menjelaskan adanya tiga hal yang merangsang konflik dalam hubungan antar anggota dalam suatu kelompok, yakni perkara tugas, hubungan, dan proses. Tugas seringkali mengundang konflik karena masing-masing anggota memiliki perbedaan sudut pandang tentang tugas kelompok yang harus diselesaikan. Adapun konflik menyangkut hubungan merupakan pengembangan atas konflik tugas, karena pertentangan sudah masuk ke ranah pribadi suatu pihak atau lebih. Untuk konflik yang disebabkan oleh proses merupakan masalah yang paling sering dihadapi para anggota dalam suatu kelompok. Konflik ini berpangkal dari perbedaan sudut pandang bagaimana menyelesaikan tugas yang diamanatkan lembaga pada sebuah kelompok.

Masih menurut Gibson dkk (2004: 253), untuk konflik yang muncul di antara satu kelompok dengan kelompok lain umumnya disebabkan oleh ketergantungan yang justru membentuk kutub-kutub,

perbedaan tujuan, dan perbedaan persepsi. Maksud dari ketergantungan yang justru membangun kutub, karena keterkaitan antar unit kerja atau kelompok satu dengan lainnya, meskipun sesungguhnya ada pola saling terkait di antara kelompok-kelompok namun tidak ada interaksi langsung di antara mereka. Adapun perbedaan tujuan dimunculkan oleh adanya kekhasan misi masing-masing kelompok yang mengakibatkan perbedaan tugas.

Meskipun berada dalam organisasi yang sama, tidak mengherankan jika ada kelompok yang merasa tidak setuju dengan kelompok lainnya. Hal ini terjadi bila mereka tidak memikirkan tujuan dengan cara yang holistik. Konflik semacam ini bisa terjadi antara lain disebabkan oleh terbatasnya sumber daya, sehingga muncul persaingan merebut alokasi sumber daya sebanyak mungkin, dan perbedaan penghargaan pada masing-masing kelompok akibat struktur yang berlaku. Untuk perbedaan persepsi tentu banyak yang mempengaruhi, antara lain *stereotype* dan pengetahuan.

Konflik pada dasarnya terjadi karena adanya perbedaan individu, dan terbatasnya sumber daya yang ada. Perbedaan individu misalnya, meliputi usia, jenis kelamin, bakat, kepercayaan, nilai pengalaman, dan lain sebagainya. Sedangkan terbatasnya sumber daya berupa terbatasnya sumber finansial, sumber manusia, dan sumber yang bersifat teknis. Konflik struktural berasal dari hakikat struktur organisasi yang memberi kemungkinan pada dua unit/bagian atau lebih untuk terlibat dalam satu kegiatan secara bebas (Munandar, 2004: 252). George R. Terry dan Leslie W. Rue menyatakan, secara garis besar membedakan tipe konflik menjadi dua, yaitu: (1) Konflik yang terjadi secara internal dalam diri individu (*intrapersonal conflict*). (2) Konflik yang terjadi secara eksternal (*interpersonal, structural, strategic*). Kedua macam tipe konflik tersebut dapat mempengaruhi perkembangan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi apabila terdapat hambatan antara keinginan atau motif konflik dan pencapaian tujuannya. Keadaan ini seringkali membuat individu mengalami frustrasi. Untuk memahami karakteristik konflik dan solusinya, diperlukan pemahaman sumber-sumber konflik dalam organisasi, konsekuensi konflik dan faktor-faktor yang menentukannya (Terry & Leslie, 1975: 24).

Lebih spesifik Arikunto (1990: 236) mengemukakan sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat meliputi: (a) bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama; (b)

perbedaan dalam tujuan antara bagian/kelompok dalam organisasi; (c) saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi; (d) perbedaan nilai-nilai persepsi yang dianut oleh masing-masing bagian dalam organisasi dan (e) sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

Akan tetapi secara garis besar berdasarkan hasil-hasil penelitian yang ada, sumber-sumber tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber yang paling banyak menimbulkan konflik. Faktor-faktor tersebut adalah: (a) ketergantungan dan kebersamaan dalam menggunakan sumber; (b) perbedaan dalam kelompok dalam tujuan, nilai-nilai atau persepsi dan (c) ketidakseimbangan kekuasaan dan kekaburan.

Menurut Mulyasa (2003: 241-242) konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun non-material. Untuk mencegahnya harus diketahui penyebabnya, antara lain:

- a. Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka akan menimbulkan ketegangan.
- b. Salah paham. Konflik dapat terjadi karena adanya kesalahpahaman (*misunderstanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan kebencian.
- c. Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-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.
- d. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.

Sementara itu Pareek (1996: 177-180) lebih rinci mengemukakan beberapa sumber konflik dalam kelompok serta persepsi para anggota kelompok yang terlibat.

No	Sumber konflik potensial	Persepsi dalam konflik (cara peningkatan)	Orientasi yang dihasilkan	Persepsi dalam konflik (pencegahan 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, secara sepintas konflik yang mungkin terjadi jika perhatian utama para anggota kelompok diarahkan kepada diri sendiri. Perspektif mereka menjadi sempit, dan orientasi mereka jangka pendek. Adalah ironis bahwa kepentingan pribadi lebih menonjol untuk dapat dilayani dalam sebuah kelompok.

Konflik juga dapat terjadi jika para anggota suatu kelompok merasakan tujuan mereka bertentangan. Setiap anggota dalam kelompok perlu menghindari orientasi individualistis, para anggota hendaknya berusaha mencapai beberapa tujuan sekaligus. Hal ini

mungkin tidak sukar, karena tujuan-tujuan itu sering saling melengkapi. Misalnya, satu orang ingin belajar sebanyak-banyaknya, sedangkan orang lain ingin membagi pengetahuannya dengan kelompok itu. Ini merupakan tujuan-tujuan yang saling melengkapi yang kedua-duanya dapat dipenuhi. Beberapa orang juga bersedia untuk menanggukuhkan tujuan mereka demi kebaikan kelompok.

Seringnya terjadi konflik dalam kelompok karena kesukaran membagi sumber daya yang tersedia. Para anggota kelompok merasakan keterbatasan sumber daya dan cenderung untuk memperjuangkan siapa yang harus mendapatkan apa. Tetapi jika orang-orang itu sadar sumber daya dapat diperluas, tenaga para anggota dapat digunakan dalam usaha untuk membaginya. Sekalipun sumber daya itu tidak dapat diperluas, setidaknya sumber daya tersebut dapat dinikmati bersama.

Kekuasaan juga sering dirasakan terbatas. Misalnya dalam suatu kelompok kedudukan "kedua" mungkin sangat penting, dan orang yang memegangnya menjalankan kekuasaan terbesar. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kepercayaan di antara para anggota, dan menimbulkan konflik. Jika kedudukan ketua dianggap dapat dibagi, bisa jadi kepercayaan di antara para anggota tumbuh dan benar-benar menambah kekuasaan semua anggota.

Jika ada konflik idiologi dalam suatu kelompok, akibatnya orang membuat *stereotype*, dan orang-orang akan memainkan peranan mereka dan bukan bekerjasama demi kebaikan keseluruhan. Jika para anggota kelompok dapat menerima gagasan bahwa idiologi dapat beranekaragam dan bahwa orang-orang dapat bekerjasama meskipun berlainan idiologi, hal ini akan menyebabkan adanya pengertian.

Banyak kelompok bekerja untuk mencapai norma-norma atau standar perilaku yang seragam, namun harapan akan keseragaman dapat menimbulkan sikap yang tidak toleran terhadap perbedaan. Jika para anggota kelompok menyadari bahwa selalu terdapat bermacam-macam norma pada permulaan kehidupan kelompok dan bahwa pada waktunya beberapa norma umum akan berkembang bersama, mereka dapat belajar bersikap toleran terhadap bermacam-macam norma. Mereka akan menjaga bahwa perbedaan tidak menyebabkan perselisihan yang tidak akan mendorong tercapainya tujuan-tujuan utama kelompok itu.

Satu masalah pokok lainnya, terutama dalam kelompok-kelompok antar kebudayaan, ialah hubungan antara orang satu dengan orang yang lainnya dalam suatu struktur hirarkis. Sementara orang merasa enak saja mendapatkan peran bawahan, tetapi orang lain berjuang keras untuk memperoleh kedudukan yang berkuasa. Harapan orang lain menjadi bawahan sering menyebabkan konflik dan dominasi atau ketergantungan perlu ditentukan dahulu bagi tiap-tiap anggota, sebelum kelompok mulai bekerja. Jika hubungan dianggap sebagai saling tergantung (bahwa A tergantung pada B untuk beberapa hal, dan B tergantung dari A untuk beberapa hal lainnya), lebih besar kemungkinannya orang-orang merasa empati satu sama lain dan akan bekerjasama dalam menyelesaikan persoalan.

Sebagai kesimpulannya, jika orang-orang dalam suatu kelompok menganggap kepentingan mereka sendiri sebagai prioritas tinggi, mereka menghendaki tujuan mereka sendiri dapat tercapai, merebutkan sumber daya yang ada, mencurigai mereka yang memegang kekuasaan, membuat *stereotype* dari mereka idiologinya berbeda, menolak bersikap toleran terhadap bermacam-macam norma dan berusaha menguasai kelompok, sehingga konflik semakin meningkat. Tetapi jika anggota berusaha menganggap perbedaan sebagai peluang untuk mencegah atau menyelesaikan konflik, mereka akan mempertimbangkan kepentingan kelompok yang lebih luas, menyadari bahwa tujuan dapat saling mengisi dan menomorduakan tujuan mereka sendiri, saling membagi sumber daya, mempercayai yang berkuasa serta ikut memikul beban kepemimpinan, berusaha memahami bermacam-macam idiologi, bersikap toleran terhadap berbagai norma kelompok dan bekerjasama serta merasa empati terhadap orang lain. Konflik tidak dapat diselesaikan tanpa kesediaan orang untuk mengambil resiko-resiko ini.

### **Jenis-Jenis dan Konsekuensi Konflik**

Konflik dapat terjadi dimanapun, kapanpun dan oleh siapapun, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Konflik juga dapat terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda

tentang pekerjaan serta tugas antara satu dengan yang lain dimana selanjutnya dapat menimbulkan konflik.

March dan Simon mengidentifikasi adanya tiga macam konflik, yaitu: konflik individual, konflik organisasi dan konflik interorganisasional. Konflik peran (*role conflict*) merupakan contoh konflik individual. Konflik peran terjadi apabila seseorang dihadapkan pada urutan konflik dan ia tidak mungkin untuk menghindar atau mengatasi. Konflik organisasional juga termasuk ke dalam konflik individual, antara individu dengan kelompok dan antara kelompok dengan kelompok. Konflik antar kelompok seringkali melibatkan dua unit atau lebih dalam organisasi atau antar unit yang berbeda dan terkait dalam ketergantungan. Konflik antar organisasi adalah konflik yang terjadi antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain dengan sifat seperti konflik yang terjadi dalam satu organisasi. Sebab-sebabnya pun pada umumnya sama.

Konflik diantara unit-unit dalam lini dan staf, secara teoritik memang sudah terjadi. Dengan struktur demikian ini hubungan personal bawahan dengan atasan dibatasi oleh garis. Segala yang datang dari atas sudah dapat diterima dan dipilih oleh oleh personal yang menduduki garis di bawahnya. Pada umumnya menurut hasil penelitian terjadinya konflik lini dan staf disebabkan karena kesalahpahaman tentang peranan dan wewenang pimpinan bagi bawahannya (Arikunto, 1990: 234-235).

Selanjutnya Mulyasa (2003: 243-244) mengemukakan bahwa konflik dalam suatu lembaga (misalnya sekolah dan kampus) dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bimbang mana yang dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas kampus dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan dengan makan buah simalakama, dimakan salah tidak juga salah, dan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu

tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.

3. Konflik Intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu group dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari satu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik intragroup misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).
4. d). Konflik intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antara kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu karena para peserta didiknya tidak konsentrasi belajar.
5. e). Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis, yaitu: (1) konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya antara kepala sekolah dengan guru; (2) konflik horizontal, yang terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dalam organisasi, misalnya konflik antar guru; (3) konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manager lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi; (4) konflik peran, yang terjadi karena seseorang mempunyai lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.
6. f) Konflik interorganisasi, yang terjadi Konflik antar organisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif

terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

Semua bentuk-bentuk konflik tersebut dapat menimbulkan konsekuensi, baik positif maupun negatif. Menurut Veithzal Rivai (2004: 174-175) ada tiga faktor yang menentukan apakah suatu konflik akan berimbang, bermanfaat atau merusak, yaitu: (a) tingkat pertikaian/konflik; (b) susunan dan iklim dalam organisasi, dan (c) cara mengelola konflik.

Begitu juga terhadap konflik yang terjadi di kampus, dapat menimbulkan konsekuensi positif (menguntungkan) dan negatif (merugikan). Menurut James J. Cribbin (1985: 214) beberapa konsekuensi positif dari suatu konflik adalah: (a) pembersihan hati yang tidak hanya bagi jiwa, tetapi juga baik bagi hubungan; (b) konfrontasi konstruktif sering mencuatkan berbagai perasaan yang lama terpendam; (c) pertengkaran secara jujur bisa membuat pimpinan menyadari adanya perselisihan; (d) mendorong pimpinan untuk menilai kebijakan, prosedur atau peraturan agar itu tidak terjadi lagi; (e) masing-masing dapat introspeksi diri dan memikirkan kembali posisinya; (f) dapat mendorong kinerja seseorang agar lebih keras dan cerdas meskipun itu hanya untuk membuktikan bahwa mereka benar; (g) saling menghormati dan pengertian antara anggota dalam kelompok. Sedangkan konsekuensi negatifnya adalah (a) munculnya istilah "kawan" dan "lawan"; (b) koordinasi usaha, kepuasan kerja, semangat kerja dan produktivitas menjadi sia-sia; (c) kepentingan personal mengalahkan tujuan lembaga dan (d) munculnya perilaku dendam antara pihak yang berselisih.

Mulyasa (2003: 245-246) mengemukakan lebih rinci dan jelas mengenai konsekuensi sebuah konflik. Konsekuensi positifnya adalah: (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 dapat menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan sukses; (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 menyebabkan hubungan yang lebih baik; (d) mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara

satu atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.

Sedangkan konsekuensi negatifnya adalah: (a) subjektif dan emosional, pada umumnya pandangan pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif lagi 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 benar; (c) saling menjatuhkan, konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu menjatuhkan lawan, misalnya fitnah, menghambat dan mengadu; (d) stres, konflik yang berkepanjangan tidak hanya menurunkan kinerja tetapi juga 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 berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan stres.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 174-175) kelompok-kelompok yang ada dalam konflik akan dapat mengalami perubahan-perubahan menurut arah yang dapat diduga antara lain: (a) keakraban di antara anggota kelompok akan meningkat; (b) timbulnya pemimpin-pemimpin baru; (c) hambatan-hambatan persepsi kelompoknya dan kelompok lain yang berkonflik; (d) munculnya stereotypes yang negatif; (e) seleksi wakil-wakil yang kuat; (f) perkembangan akan kebutuhan terhadap diri masing-masing.

Seharusnya konflik tidak perlu melumpuhkan jalannya fungsi-fungsi yang ada. Konflik akan melumpuhkan jika menghabiskan kekuatan orang atau kelompok dan mengurangi efektivitas mereka. Persaingan yang tidak sehat dan melumpuhkan sering dapat dicegah dengan diagnosis dini, konsepsi upaya pencegahan penyakit berlaku untuk manajemen konflik dan juga untuk manajemen penyakit.

## **Pendekatan-Pendekatan Pimpinan Dalam Memandang Konflik**

Untuk menangani konflik di semua bidang kehidupan, para pakar mengembangkan tiga macam pendekatan pemimpin, yaitu: (a) pendekatan pemimpin yang tradisional; (b) pendekatan pimpinan yang netral atau behavioral dan (c) pendekatan pimpinan yang modern atau interaksional.

Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik itu sifatnya negatif, destruktif dan merugikan, karena itu konflik harus dilenyapkan, demi kerukunan dan harmoni hidup. Pendapat semacam ini banyak dilontarkan orang pada tahun 40-an. Menurut pandangan tradisional, bentuk tingkah laku manusia sepanjang hidupnya, sebagian besar merupakan bentuk penyesuaian tingkah laku terhadap orang lain, menghindari konflik dan perselisihan. Keluarga, sekolah dan agama selaku lembaga sosial selalu menekankan adaptasi diri (penyesuaian diri), prinsip anti konflik dan kerukunan. Otoritas orang tua menekankan peraturan-peraturan dan norma-norma yang harus dipatuhi oleh anak-anak, anak harus menyesuaikan diri terhadap kemauan orang tua.

Sekolah dan kampus tradisional juga mencerminkan adanya paternalistik. Guru atau dosen ditampilkan dalam sosok 'maha kuasa', patut dipercaya dan ditiru. Kriteria guru atau dosen merupakan kadar kebenaran, dan pendapat mereka tidak boleh disanggah. Sikap tidak setuju terhadap pendapat guru atau dosen dianggap tabu, dan sebagai sikap pemberontak terhadap kebenaran. Sekolah atau kampus mengharuskan siswa/mahasiswa menerima semua informasi dengan sikap terima kasih dan suasana tanpa bertanya.

Selanjutnya, ajaran-ajaran religius menekankan juga masalah kedamaian, harmoni, keseluruhan, ketenangan dan kerukunan di dunia. Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah dan dilimpahkan kepada manusia harus diterima dengan rasa syukur. Untuk hidup secara tenang orang harus menjauhi konflik. Maka jika konflik muncul, harus segera dilenyapkan, ditekan dalam alam ketidaksadaran atau dilupakan. Ringkasnya, bagi masyarakat tradisional konflik itu mengandung pengertian negatif, karena mengandung unsur ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan dan permusuhan yang harus diberantas dari muka bumi.

Masyarakat manusia harus dibangun atas dasar anti konflik. Semua tokoh otoritas, orang tua, guru/dosen, pemimpin dan manajer secara tegas menyatakan: konflik menyebabkan ketidakpuasan, perpecahan dan kerusakan. Maka manusia harus dibesarkan dengan pendidikan dan gizi anti konflik, supaya hidupnya tentram dan selaras dengan lingkungannya.

Pandangan tradisional tersebut di atas kemudian diikuti dengan pandangan behavioral, yang melihat konflik sebagai ciri hakiki tingkah laku manusia yang berkembang sebagai sesuatu yang permanen (*built in element*). Konflik bersumber dari perbedaan yang kodrati masing-masing individu dan kelompok. Penghapusan terhadap perbedaan berarti penghapusan terhadap individu-individu dan kelompok-kelompok itu sendiri. Maka kita mengenal peristiwa konflik dalam bentuk: macam-macam perbedaan, aneka tujuan, kompetisi, persaingan dan rivalitas.

Dengan demikian, pandangan kaum behavioris dapat dikatakan merasionalisir konflik. Tujuan mereka ialah untuk mengurung, membatasi dan menjinakkan konflik sebagai unsur netral atau unsur biasa dan tidak berbahaya. Namun, ketika mereka diharapkan agar bertindak lebih jauh, yaitu untuk mengelola dan memanager konflik, mereka lalu menjadi ragu-ragu. Pernyataan mereka ialah: konflik-konflik di antara individu-individu dan sesama kelompok itu jelas mempunyai fungsi sosial.

Kaum intraksionis mengadakan pendekatan yang lebih positif dan lebih aktif. Mereka menyatakan bahwa: (a) konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan; (b) secara eksplisit konflik itu merangsang oposisi; (c) orang harus mengembangkan manajemen konflik, menstimulir konflik dan harus bisa memecahkannya dengan bantuan manajemen konflik, dan (d) manajemen konflik merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer.

Jika pandangan tradisional menyatakan konflik sebagai unsur yang merusak, mengganggu kelancaran proses dan sifatnya yang disfungsi, maka kaum intraksionis menyatakan bahwa: konflik itu memperkokoh fundamen organisasi dan dapat melancarkan fungsi organisasi (badan, lembaga, jawatan) berkat adanya introspeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi dan reorganisasi. Inilah konflik dalam wujudnya yang positif, konstruktif dan fungsional. Dengan

begitu ada pandangan yang fungsional dan disfungsional mengenai konflik.

Kaum interaksionis menyatakan bahwa organisasi yang tidak mendorong adanya konflik, cenderung akan macet, mengalami stagnasi, tidak mampu mengambil keputusan tepat, condong menjadi dekaden atau merosot dan menjadi mundur. Jikalau hal itu ekstrim sifatnya, dapat menyebabkan kematian atau kebangkrutan organisasi. Organisasi yang terus maju berkembang itu pada umumnya lebih banyak didukung oleh unsur konflik-konflik kecil di kalangan para pemimpinnya, jika dibandingkan dengan hanya ada persetujuan belaka.

Pada masa sekarang, orang mulai menyadari adanya relasi antara konflik yang konstruktif dengan suksesnya sebuah organisasi. Tanpa konflik, tidak akan banyak kita dapati tantangan dan tidak akan terdapat kemajuan. Juga tidak ada dorongan untuk mawas diri, tidak ada koreksi, selanjutnya organisasi akan mengalami stagnasi total. Selalu bersikap setuju dan mengamini semua keputusan walaupun salah dan tidak cocok, tanpa mengadakan oposisi dan koreksi, semuanya itu akan menampilkan indikasi adanya otokrasi, kemacetan, uniformitas, kebekuan mental, penyakit psikis (kelambanan, kemalasan psikis) dan apatisme. Sebaliknya konflik pada batas-batas yang wajar itu mencerminkan adanya demokrasi, kebinekaan, perbedaan, keragaman, perkembangan, pertumbuhan, progres, aktualisasi diri dan transendensi diri. Karena itu konflik menjadi benih vital bagi pertumbuhan dan suksesnya lembaga serta organisasi (Kartono, 1989: 214-216)

### **Strategi Penyelesaian Konflik Kepemimpinan**

Banyak cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan konflik, misalnya membuka diri, menerima umpan balik, menaruh percaya pada orang lain atau tidak menutup diri mengenai informasi dirinya. Selain cara-cara tersebut, menurut Thoha (2003: 109) ada beberapa cara yang merupakan strategi dasar. Strategi dasar ini menurut hasilnya dapat disebut sama-sama merugi (*lose-lose*), menang kalah (*win lose*) dan sama-sama beruntung (*win-win*).

Pendekatan sama-sama merugi (*lose-lose*) untuk mengatasi konflik ini ialah bahwa kedua belah pihak yang sedang berkonflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk: pertama, kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang diperselisihkan. Kedua, memberikan perhatian salah satu dari pihak-pihak yang konflik, cara ini seringkali dilakukan dengan cara merampas atau penyogokan. Ketiga, mempergunakan pihak ketiga di luar pihak-pihak yang berkonflik. Keempat, adalah menggunakan peraturan yang ada untuk memecahkan persoalan yang menjadi konflik tersebut. Cara ini dipakai jika pihak-pihak yang berkonflik mau berlindung pada peraturan-peraturan birokrasi. Dalam empat cara pendekatan ini pada hakikatnya kedua belah pihak yang berkonflik sama-sama merugi.

Pendekatan menang kalah (*win-lose*), strategi ini adalah suatu cara yang biasa dipergunakan untuk memecahkan konflik di masyarakat Amerika. Dalam suatu kebudayaan yang bersaing, satu pihak yang sedang dalam situasi konflik akan berusaha untuk memaksakan kekuatannya untuk menang dan mengalahkan pihak lain. Persoalan yang amat besar dari strategi menang kalah adalah seseorang selalu mendapatkan kekalahan. Orang-orang yang menderita kekalahan ini mungkin saja mereka akan mempelajari sesuatu dari proses menang kalah tersebut, dan pihak yang kalah mempunyai rasa dendam dan ingin membalaskan dendamnya. Suatu strategi yang barangkali amat sehat ialah memberikan kemungkinan kedua belah pihak tersebut untuk menang.

Menang-menang (*win-win*), strategi pemecahan konflik menang-menang ini barangkali sesuai dengan keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan untuk mengalahkan pihak lain. Kedua belah pihak yang berkonflik bisa ditemukan dalam satu forum musyawarah dan keduanya menerima keuntungan yang sama. Allan C. Filley (1976: 177) menyatakan bahwa strategi keputusan menang-menang ini dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih baik, pengalaman-pengalaman organisasi yang menguntungkan, dan lebih banyak menawarkan cara musyawarah yang menyenangkan.

Contoh yang mengesankan dari strategi menang-menang ini pernah dipraktikkan oleh Nabi Muhammad saw, sebelum beliau diangkat oleh Allah swt menjadi Rasul. Ketika itu kepala-kepala suku

Quraisy berselisih tentang siapa yang paling patut memindahkan batu hitam (*hajar aswad*) ketempatnya semula. Dalam sejarahnya peristiwa ini diawali dengan terjadinya hujan besar di kota Makkah dan berakibat banjir besar sampai-sampai *hajar aswad* terlepas dari tempat asalnya (Ka'bah). Cara yang dilakukan beliau adalah dengan membentangkan sorbannya, kemudian semua kepala suku diminta untuk memegang ujung kain sorban tersebut. Setelah itu secara bersama-sama sorban yang telah berisi hajar aswad tersebut diangkat untuk mengembalikan hajar aswad tersebut. Meskipun yang terakhir meletakkan hajar aswad pada tempatnya semula adalah Nabi Muhammad, tapi para kepala suku tidak jadi bertengkar karena masing-masing pihak merasa punya andil.

Sementara itu dalam pandangan Pareek (1996: 183-184) perundingan sebagai cara menyelesaikan konflik merupakan gaya pendekatan yang paling dewasa. Perundingan hanya mungkin terjadi bila kelompok sebelah luar dianggap menghendaki perdamaian dan dapat diajak bicara. Perundingan memerlukan pergaulan dan dialog terus-menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian yang paling memuaskan. Gaya perundingan untuk memanejemeni perselisihan dapat digambarkan dalam beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut dapat disajikan secara berurutan, sebagaimana yang akan dilihat di bawah ini:

1. 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 punyai 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.
2. 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 suasana

emosional, namun keterbukaan bahkan lebih penting lagi pada waktu-waktu itu.

3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.

10. 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 usaha yang terus menerus dari semua pihak, untuk membangun suasana perundingan bergantung kepada usaha para anggota kedua belah pihak untuk mengembangkan keterampilan kelompok mereka sendiri. Proses perundingan itu sendiri menyumbang kepada perkembangan kelompok itu. Prosesnya sulit, tetapi sangat berguna.

Pilihan penyelesaian konflik dalam lembaga pendidikan memiliki beragam pendekatan. Pemilihan pendekatan dalam penyelesaian konflik berimplikasi satu sama lain. Kesemuanya mencerminkan pikiran dan tindakan pengelola lembaga pendidikan dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi. Berkenaan dengan hal tersebut, Dubrin mengklasifikasikan tiga macam metode dalam menyelesaikan konflik, yaitu: Pertama, metode tradisional. Mekanisme penyelesaian konflik dengan metode ini dilakukan dengan tahapan: (a) *Peals procedures*, sebuah prosedur yang dilakukan dengan cara meminta pertimbangan. Misalnya, meminta pertimbangan atasan dalam menyelesaikan konflik pendidikan yang dialami. (b) *Domination of others*, prosedur yang dijalankan dengan menghilangkan pihak yang dianggap mengacau sehingga menyebabkan salah satu pihak menjadi terdominasi. (c) *Bergaining*, prosedur yang dijalankan perundingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik (Dubrin, 1981: 87).

Kedua, metode pemecahan konflik. Mekanisme penyelesaian konflik diselesaikan dengan tindakan preventif. Ada empat cara yang dapat dilakukan untuk mencegah timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan, yakni: (1) *Unifying the work flow*, yang memiliki makna penyatuan arus kerja. (2) *Iason groups of intermediaries*, yang

mengandung pengertian adanya hubungan antar kelompok atau adanya perantara. (3) *Interorganizational exchange* yang berarti pertukaran anggota yang terlibat konflik dalam organisasi. (4) *Committees*, yang dilakukan dengan pembentukan komite, anggota dari berbagai unit organisasi. Dengan melalui cara ini akan dapat diketahui kebaikan yang lain, seperti menambah rasa toleransi dan memahami hasil yang diperoleh (Dubrin, 1981: 87).

Ketiga, metode penyelesaian konflik melalui konfrontasi yang dilakukan dengan *Organization Confrontation Meeting*. Cara tersebut digunakan untuk penyelesaian konflik antar kelompok. Dalam pelaksanaan pendekatan ini, dapat ditempuh melalui tujuh fase sebagai berikut: (1) *Climate setting*. Pimpinan lembaga pendidikan bersama-sama konsultan mendiskusikan mengapa pertemuan konfrontasi digunakan. (2) *Information Collecting*. Kelompok dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil untuk menemukan informasi penyebab timbulnya konflik. (3) *Information Sharing*. Temuan-temuan kelompok kecil didokumentasikan dalam berbagai laporan. (4) *Priority Setting and Group Action Planning*. Semua kelompok bertemu untuk membicarakan data mentah yang telah didokumentasikan. (5) *Organization Action Planning*.

Dalam proses ini temuan didiskusikan serta terjadi interaksi antara pengelola lembaga pendidikan yang dikemudian diadakan tindak lanjut (*follow up*) berupa langkah-langkah perubahan dalam organisasi. (6) *Immediate Follow-up by Top Team*. Pengelola lembaga pendidikan mengadakan pertemuan dengan agenda menindaklanjuti hasil temuan dan menyusun langkah-langkah perubahan. (7) *Gentle Confrontation*. Pendekatan ini digunakan untuk menyelesaikan konflik antar individu. Melalui cara ini, pihak yang terlibat konflik mengungkapkan masalah yang dihadapi secara jujur tanpa melakukan kekerasan dan rasa dendam, disertai tindakan yang bijaksana (Dubrin, 1981: 89).

## **Penutup**

Dampak dari fenomena konflik nyatanya tidak selalu membawa logika negatif. Sisi yang lain memberi sebuah penjelasan bahwa konflik justru mampu mendorong kreativitas, kecermatan dalam mengklarifikasi masalah, dan mengembangkan kemampuan

untuk menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, dengan melihat tanda-tanda atau gejala-gejala penyakit yang diderita oleh pasien tersebut. Dengan cara demikian maka dokter bisa menentukan apakah pasien itu perlu memberi suntikan atau sudah cukup dengan diberi obat ringan saja. Demikian juga pemimpin organisasi (lembaga-lembaga) dalam konflik yang dihadapi bawahannya. Pemimpin harus dapat mendiagnosis faktor penyebab timbulnya konflik melalui indikator yang tampak pada tingkah laku bawahan. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan pendekatan yang tepat sesuai dengan konflik yang ada.

Seperti yang telah diuraikan dalam sistem konflik organisasi, maka penyelesaian konflik hendaknya benar-benar memperhatikan faktor penyebab timbulnya konflik. Tanpa melihat faktor penyebabnya maka sia-sialah usaha penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan. Seperti halnya seorang dokter dalam menghadapi pasien. Ia tidak langsung memberikan suntikan atau obat kepada pasiennya. Namun, langkah awal yang dilakukannya mendiagnosis dengan melihat tanda-tanda atau gejala-gejala penyakit yang diderita oleh pasien tersebut. Dengan cara demikian, dokter bisa menentukan apakah pasien itu perlu diberi suntikan atau sudah cukup dengan diberi obat ringan saja. Demikian juga pimpinan lembaga pendidikan dalam penyelesaian konflik yang dihadapi bawahannya. Pemimpin harus dapat mendiagnosis faktor penyebab timbulnya konflik melalui indikator yang tampak pada tingkah laku bawahan. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan pendekatan yang tepat sesuai dengan konflik yang ada.

### **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](http://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 Nosttrand 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 Menyukkseskan 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](http://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 Learning 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.