

BAB II
LANDASAN TEORI
STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian Konflik

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial, dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi.³³ Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok dan antara organisasi-organisasi. Apabila dua orang individu masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi, kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu.³⁴

Konflik adalah pertentangan atau perbedaan antara dua kekuatan yang disertai dengan intimidasi dan kekerasan untuk saling menguasai. Umumnya konflik ini terjadi apabila tidak ada pihak yang mau mengalah dalam mengatasi

³³ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik ; Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2010), hlm. 1

³⁴ Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, (Bandung : Mandar Maju, 2007), hlm. 3

suatu permasalahan sehingga mereka saling emosi dan menyebabkanlah yang namanya konflik ini.³⁵

Konflik berasal dari bahasa latin, “*Confliques*” artinya saling memukul. Jadi konflik berarti pertentangan atau perbedaan antara dua kekuatan yang disertai dengan intimidasi dan kekerasan untuk saling menguasai. Konflik menurut Berstein merupakan suatu pertentangan, perbedaan yang tidak dapat dicegah, konflik mempunyai potensi memberikan dampak positif dan negatif dalam interaksi sosial.³⁶

Konflik dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang dihadapkan dengan motif, keyakinan, nilai, dan tujuan yang saling bertentangan. Konflik bisa dialami oleh siapapun dan dimanapun, termasuk oleh komunitas di sekolah. Siswa, Guru ataupun Kepala Sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik.³⁷

Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan kepala sekolah, seorang guru berhadapan dengan guru, sekelompok guru berhadapan dengan seorang guru, dan sejenisnya. Konflik yang terjadi di antara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka, dan bahkan menjadi konfrontasi.³⁸

³⁵ Kartono Kartini, *Patologi Sosiologi*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2007), hlm. 76.

³⁶ Kartono Kartini, *Op.cit*, hlm. 76.

³⁷ Wijono, *Strategi Pengelolaan Konflik*, (Jakarta : Quantumteaching, 2003), hlm. 16

³⁸ *Ibid*, hlm. 18

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat mengartikan bahwa konflik adalah pertentangan atau perbedaan antara dua kekuatan yang disertai dengan intimidasi atau kekerasan untuk saling menguasai. Umumnya konflik ini terjadi apabila tidak ada pihak yang mau mengalah dalam mengatasi suatu permasalahan sehingga mereka saling emosi dan menyebabkanlah yang namanya konflik ini. Dalam permasalahan konflik di MTs Paradigma Palembang yang menjadi fokus peneliti adalah konflik yang terjadi antara Kepala Sekolah dengan guru, guru dengan guru, murid dengan guru dan murid dengan murid di MTs Paradigma Palembang.

B. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen adalah suatu proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan pelaksanaannya yang dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah lembaga. Sehingga, dapat diartikan bahwa manajemen itu tidak lepas dari perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan pelaksanaan.

Manajemen Konflik langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.³⁹

³⁹ Edi Santoso dan Lili Budiati, *Manajemen Konflik*, (Tangerang Selatan : Universitas Terbuka, 2014), hlm. 119.

Secara konseptual, pengertian manajemen konflik (*Conflict Management*) dapat didefinisikan sebagai proses, seni ilmu dan segala sumber daya yang tersedia dalam individu, kelompok ataupun organisasi untuk mencapai tujuan mengelolah konflik.⁴⁰ Menurut Ross, manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.⁴¹

Wirawan mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.⁴²

Sedangkan menurut Fisher dan kawan-kawan menggunakan transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan manajemen konflik yang mencakup empat aktivitas yakni pencegahan konflik untuk mencegah timbulnya konflik yang keras, penyelesaian konflik untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai, pengelolaan konflik untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat, serta resolusi konflik untuk menangani sebab-sebab

⁴⁰ Edi Santoso dan Lili Budiati, *Op.cit*, hlm. 119

⁴¹ *Ibid*, hlm. 119.

⁴² *Ibid*, hlm. 119.

konflik dan berusaha ,membangun hubungan baru yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.⁴³

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat mengartikan bahwa manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

C. Strategi Manajemen Konflik

Taktik-taktik/strategi yang digunakan dalam mengatasi konflik di antaranya adalah melalui langkah-langkah yaitu Berbicara pada orang lain pada saat suasana hati sedang senang agar dapat menularkan rasa senang dan gembira pada orang lain, membangun suasana keakraban dengan sering bertemu, menunjukkan rasa suka dan menghormati orang lain, memperbesar kesamaan, memperkecil perbedaan, bersikap agar orang lain merasa nyaman, menyesuaikan diri dengan kebiasaan, sikap, dan gaya bicara orang lain, membiarkan orang lain membantu, dan memaklumi kesalahan atau kekurangan orang lain sebagai manusia biasa.⁴⁴

Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi termasuk perilaku para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran konflik. Beberapa strategi mengatasi konflik antara lain adalah *contending* (bertanding), *Yielding*

⁴³ *Ibid*, hlm. 120.

⁴⁴ Weni Puspita, *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan)*, (Yogyakarta : Deepublish, 2018), hlm. 86

(mengalah), *Problem solving* (pemecahan masalah), *with drawing* (menarik diri), dan *Inaction* (diam) tidak melakukann apapun, dimana masing-masing pihak saling menunggu langkah berikut dan pihak lain.⁴⁵

Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa strategi untuk mengatasi konflik adalah dengan cara bertanding, mengalah, pemecahan masalah, menarik diri dan diam. Beberapa hal tersebut dapat kita lakukan apabila kita menemukan konflik-konflik yang menimpa pada diri kita. Sehingga, hidup kita akan menjadi aman dan damai.

D. Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini menurut Ade Florent dalam Skripsi Sofi Wulandari Istomo, indikator manajemen konflik adalah sebagai berikut⁴⁶ :

1. Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar

⁴⁵ Dean G. Pruitt & Jeffrey Z. Rubin, *Teori Konflik Sosial*, (Jogjakarta : Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 7-8.

⁴⁶Sofi Wulandari Istomo, *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Yogyakarta*. Skripsi (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2013).

departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

2. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

3. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak mengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya.

4. Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peranan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

E. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen konflik adalah sebagai berikut⁴⁷ :

1. Asumsi mengenai konflik

Asumsi seseorang mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berpikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

2. Persepsi mengenai penyebab konflik

Persepsi seorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik.

⁴⁷Wirawan, *Op.cit*, hlm. 133.

3. Ekspektasi atas reaksi lawan konflik

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan tak-tik untuk menghadapi lawan konfliknya.

4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik.

5. Kekuasaan yang dimiliki

Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik.

6. Pengalaman menghadapi situasi konflik

Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

7. Sumber yang dimiliki

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman dan uang.

8. Keterampilan komunikasi

Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik.

F. Metode Penyelesaian dan Penghilangan Konflik

Pada hakikatnya konflik merupakan sesuatu kenyataan yang tidak bisa dihindari dan dapat diterima secara ilmiah, namun demikian harus tetap diwaspadai semua konflik yang terjadi pada organisasi dapat diarahkan pada pencapaian tujuan kinerja organisasi ke arah yang lebih baik walaupun organisasi sudah mengupayakan agar konflik tidak terjadi pada organisasi tersebut. Namun akan selalu ada dan terjadi konflik pada sebuah organisasi. Maka dari itu konflik yang ada harus dihadapi dan diselesaikan dengan baik agar tidak terjadi dampak yang luas dan sebaliknya malahan bisa meningkatkan kinerja karyawan untuk menuju tujuan organisasi.

Program yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan dan menghilangkan konflik, yaitu dengan cara menghilangkan konflik yang ada, dengan melalui penghindaran konflik. Jika kita mengetahui ada dua orang atau lebih yang jika bertemu akan terjadi konflik, maka salah satu upaya kita adalah untuk tidak mempertemukan dua orang tersebut, dengan cara menghindarkan dua orang tersebut dipisahkan tempatnya, apabila dua orang tersebut berada pada bagian yang sama maka harus diupayakan untuk dipisah pada bagian yang lain. Selain itu yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan konflik adalah ditemukan pihak-pihak yang bertikai atau yang menyebabkan konflik agar bisa diselesaikan dengan baik di depan pihak ketiga dan dengan kesadaran mereka sendiri dengan

desakan agar mereka mengadakan kompromi dengan baik dan dengan kepala dingin.⁴⁸

Dari penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa metode menyelesaikan dan menghilangkan konflik adalah dengan cara menghilangkan konflik yang ada, dengan melalui penghindaran konflik. Selanjutnya dengan cara ditemukan pihak-pihak yang bertikai atau yang menyebabkan konflik agar bisa diselesaikan dengan baik di depan pihak ketiga dan dengan kesadaran mereka sendiri dengan desakan agar mereka mengadakan kompromi dengan baik dan dengan kepala dingin. Sehingga, apabila hal ini sudah dilakukan maka konflik itu dapat dihindarkan dan bahkan dihilangkan dengan tujuan perbaikan atau kemajuan dari sebuah organisasi dalam hal ini ialah lembaga pendidikan.

G. Dampak Positif Konflik

Dampak-dampak positif konflik adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
2. Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.

⁴⁸Mulyadi, *Pengantar Manajemen*, (Bogor : In Media, 2016), hlm. 166-167.

3. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan.
4. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor *turn-over*. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh.

Mengelola perilaku buruk perlu dilakukan seseorang di dalam internal organisasi ataupun pendidikan. Perilaku yang buruk akan mempengaruhi komunikasi yang terjalin antar karyawan/siswa sehingga komunikasi yang terjadi menjadi tidak efektif. Komunikasi yang efektif sangatlah penting karena menentukan ketepatan dalam berkomunikasi sehingga meminimalisir kesalahpahaman dan penafsiran yang salah. Dengan penggunaan prinsip REACH (*respect, empathy, audible, clarity, dan humble*) tujuannya adalah agar komunikasi yang disampaikan oleh komunikator mampu meraih perhatian, minat, kepedulian, simpati, tanggapan, maupun respon positif. Komunikasi yang efektif pada akhirnya akan mengurangi konflik yang terjadi dalam internal organisasi pendidikan dan manajemen memiliki peran dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik yang terjadi.⁴⁹

⁴⁹Choerul Anwar, 2015, *Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif*, Jurnal Interaksi. Vol 4 : 148-157.

Dari pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa dampak-dampak positif konflik adalah meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif, meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, dan meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk