

BAB II

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN KONFLIK

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi juga dapat diartikan yaitu suatu tindakan yang potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi berfungsi memengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidemensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal/ sekolah.¹

Menurut Maurice dalam buku Fatah Syukur, strategi dapat disoroti sekurang-kurangnya dari dua perspektif yang berbeda, yaitu dari apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi, baik tindakanya sejak semula memang disengaja atau tidak.²

Perspektif pertama menunjukkan strategi sebagai program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan. Sebuah organisasi dalam menentukan dan untuk mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada seorang pemimpin dalam merumuskan strategi. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menganalisis yang tajam terhadap apa yang akan diprogramkan agar

¹Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan (Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)*, (Jakarta: Kencana, 2003), hal. 392.

²Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, (Semarang, Pustaka Rizki Putra, 2011), hal. 126-127.

dalam memutuskan kebijakan, tidak meleset dari tujuan awal. Untuk dapat mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus aktif, sadar apa yang dilakukan, dan keputusannya harus dapat dirasionalisasi. Perspektif kedua, strategi adalah pola tanggapan yang berhubungan dengan lingkungan sepanjang waktu. Dalam hal ini lingkungan dipandang sebagai fenomena yang harus dicermati dan dipelajari yang sangat berguna bagi tetap eksisnya program yang telah ditentukan.

Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan. Strategi pada intinya adalah langkah-langkah terencana yang bermakna luas dan mendalam yang dihasilkan dari sebuah proses pemikiran dan perenungan yang mendalam yang berdasarkan pada teori dan pengalaman tertentu, dan strategi bukanlah sembarangan langkah atau tindakan, melainkan langkah dan tindakan yang telah dipikirkan dan dipertimbangkan dengan matang, cermat dan mendalam.³

Perumusan strategi merupakan keputusan mengenai jalan yang akan ditempuh untuk mencapai apa yang sudah ditetapkan objektif. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor lingkungan sosial, operasional, dan internal, kemudian dengan mempertimbangkan objektif, maka ditetapkan strategi untuk mencapai objektif tersebut.⁴

³Abudin Nata, *Op, Cit*, hal. 206-207.

⁴Yosal Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 28.

2. Strategi Dasar Untuk Mengatasi Konflik

a. Sama-sama merugi

Pendekatan sama-sama merugi untuk mengatasi konflik antara pribadi ini ialah bahwa kedua pihak yang sedang konflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk. Pertama, ialah pendekatan yang amat populer yakni kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang dipertengkarkan. Kedua ialah memberikan perhatian salah satu dari pihak-pihak yang terlibat konflik. Cara ini sering kali dilakukan dengan cara merampas atau penyogokan. Pendekatan ketiga ialah mempergunakan pihak ketiga diluar pihak-pihak yang terlibat konflik. Cara ini sering kali dinamakan memakai wasit dari pihak ketiga. Cara yang terakhir adalah menggunakan peraturan yang ada untuk memecahkan persoalan yang menjadikan konflik tersebut. Cara ini dipakai jika pihak-pihak yang konflik tersebut mau berlindung pada peraturan-peraturan birokrasi. Dalam empat cara pendekatan ini pada hakekatnya kedua pihak yang konflik tersebut sama-sama merugi.⁵

b. Kalah-Menang

Strategi ini adalah suatu cara yang biasa digunakan untuk memecahkan konflik dimasyarakat. Dalam suatu kebudayaan yang bersaing, satu pihak dalam satu konflik akan berusaha untuk memaksakan kekuatannya untuk menang. Dan mangalahkan pihak lain.

⁵Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persadar, 1993), hal. 111-112

c. Menang-Menang

Strategi pemecahan konflik menang-menang ini barangkali sesuai dengan keinginan-keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditunjukkan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan untuk mengalahkan pihak-pihak lain. Strategi ini banyak mengambil aspek-aspek kebaikan dari strategi kalah menang yang fungsional, dan membuang aspek yang negatif dari yang tidak fungsional.⁶

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah, kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷

⁶ *Ibid*, hal. 112

⁷Wahjosumidjo, *kepemimpinan kepala sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 83.

Kepala sekolah bila dilihat dari berbagai sudut pandang Ia memiliki tugas dan fungsi yang sangat banyak, dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang disisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik dan yang tidak kalah penting seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Menurut daryanto, dia mengatakan bahwa “ Kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan, Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan-kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya”.⁸ kepala sekolah merupakan: “ tenaga kependidikan sebagai seorang pemimpin, perlu memiliki kepribadian menguasai ilmu pengetahuan, ilmu kepemimpinan, menguasai prinsip hubungan antara manusia, teknik komunikasi serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi yang ada di sekolah”.⁹

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang dalam bahasa inggrisnya *leader* adalah orang yang membawahi para pekerja dalam suatu organisasi,. Pemimpin memiliki orang-orang yang dipimpin. Pemimpin diartikan juga sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan memengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin.

⁸ Daryanto, *Administrasi Pendiikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 80.

⁹ Tabrani Rusyanda & hamiwijaya, *Profesional Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Nenekarya Jaya, 1995), hal. 15.

2. Syarat Untuk Menjadi Kepala Sekolah

Adapun syarat untuk menjadi kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.

3. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Adapun fungsi dan peran kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi kepala sekolah
 - a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah.
 - b. Pengatur tata kerja sekolah yang mencakup (1). Pengatur pembagian tugas dan wewenang (2). Mengatur petugas pelaksanaan. (3). Menyelenggarakan kegiatan.

- c. Supervisi kegiatan sekolah yang meliputi: (1). Mengawasi (2). Mengarahkan (3). Mengevaluasi/menilai (4). Membimbing.¹⁰
2. Peran kepala sekolah
- a. Sebagai evaluator
 - b. Sebagai manajer
 - c. Sebagai administrator
 - d. Sebagai supervisor
 - e. Sebagai leader
 - f. Sebagai inovator
 - g. Sebagai motivator¹¹

C. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya.¹²

Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan satu orang atau lebih untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui orang lain sebagai upaya untuk mencapai tujuan

¹⁰ http://Id.wikipedia.org/wiki/kepala_sekolah.fungsi//perankepala_sekolah.com, diakses pada tanggal, 18 mei 2015.

¹¹ *Ibid.*,

¹² Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2009), hal. 8

yang tidak mungkin dilaksanakan oleh satu orang.¹³ Hal senada diungkapkan oleh Nanang Fatah bahwa: “ Manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, menganalisiskan, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien”.¹⁴

Dari penjelasan diatas manajemen dapat disimpulkan sebagai segenap proses menggerakkan orang-orang dan mengarahkan fasilitas-fasilitas dalam suatu organisasi yang dilaksanakan seorang pemimpin agar organisasi tersebut dapat berjalan sehingga tujuan dapat dicapai. Jadi manajemen adalah proses melibatkan manusia, teknologi, satuan tugas dan sumber-sumber lain dikombinasi dan dikoordinasikan secara efektif untuk mencapai tujuan.

2. Fungsi Manajemen

Ada empat fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:¹⁵

a. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan serangkain tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jadi perencanaan itu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajemen, tanpa terencana, pelaksanaan suatu kegiatan apapun akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

¹³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Kalam Muliah, 2002), hal. 236

¹⁴ Nanang Fatah, *Landasaan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 1

¹⁵M, Ngilim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal16

b. Pengorganisasian

Perkataan organisasi berasal dari istilah Yunani *Organon* dan istilah Latin *Organum* yang berarti alat, bagian anggota atau badan. Organisasi selalu dipengaruhi oleh waktu, tujuan, manusia serta peralatan pendukungnya.

c. Pengkoordinasian

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan yang mengukur penyimpangan dari yang direncanakan dan mengusahakan tindakan koreksi, atau proses memonitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dalam organisasi memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan.

D. Konflik

1. Hakikat Konflik

Konflik pada hakikatnya dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat di elakan. Konflik sering muncul dan terjadi pada organisasi, dan terdapat perbedaan pandangan para pakar dalam mengartikan konflik.

Mitchell, B dan Rahmi, D.H, dalam buku Wahyudi, menjelaskan konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalah pahaman. Pertentangan kepentingan diantara anggota organisasi atau dalam komunitas masyarakat merupakan suatu kewajaran.¹⁶

Cummings, P. W, dalam buku Wahyudi, mengartikan konflik adalah perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J. A. F dan freeman, R. E, berpendapat bahwa konflik organisasi adalah mencakup ketidak sepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Perbedaan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antar individu maupun antar kelompok.¹⁷

Luthans, F, dalam buku Wahyudi, mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, “ *conflic has been defined as the condition of ofjective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another’s goal acbievment, and emotionally in term of bostility*”. Lebih lanjutnya dikemukakan oleh Luthans, prilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/ minat, prilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggungjawab dalam aktivitas organisasi.¹⁸

Hal senada juga dikemukakan oleh Hardjana, dalam buku Wahyudi, bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan, antara dua orang/ dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Stoner dan Wankel, bahwa konflik dalam organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda.¹⁹

¹⁶ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Jakarta:Bandung, Alfabeta, 2011), hal. 16-17

¹⁷ *Ibid.*,

¹⁸ *Ibid.*,

¹⁹ *Ibid.*,

2. Proses Terjadinya Konflik

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Tahap pertama peristiwa sehari-hari, ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan.²⁰ Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu yang mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol dari pada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Faksi-faksi kecil berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting daripada kesatuan organisasi.

Konflik melalui proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Hardjana, A. M., lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut; (1) kondisi yang mendahului (2) kemungkinan konflik yang dilihat (3) konflik yang dirasa (4) perilaku yang nampak (5) konflik ditekan atau dikelola (6) dampak konflik. Sedangkan Terry, G. R., menjelaskan bahwa, konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar individu

²⁰*Ibid*, hal. 18

maupun kelompok, dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.²¹

Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumberdaya organisasi yang terbatas, maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Selanjutnya muncul kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dalam menafsirkan sasaran kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah mulai menaruh perhatian dan melakukan tindakan koreksi. Tahap tingkat menengah untuk meneliti keluhan-keluhan anggota organisasi dan dilakukan pembicaraan-pembicaraan guna menyusun rencana yang bersifat tentatif untuk langkah penyelesaian yang bersifat menyeluruh.

Permulaan konflik merupakan kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan. Kekecewaan tidak selalu diungkapkan secara terbuka dan biasanya gejala-gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat. Masing-masing individu ataupun kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif. Pada tahap berikutnya, kedua belah pihak merasakan adanya konflik. Ditempat kerja tercipta suasana persaingan, setiap kelompok cenderung untuk saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumberdaya organisasi; dana, peralatan, fasilitas kerja, informasi, tenaga dan waktu kerja menyebabkan individu atau kelompok saling berebut.

²¹ *Ibid*, hal. 19

Perilaku yang nampak, pada situasi kerja sudah nampak peristiwa konflik. Individu maupun kelompok menanggapi dan mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar, berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam perbuatan berupa persaingan, permusuhan atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi.²² Pengelolaan konflik, pimpinan bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.

Dampak konflik, konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja, kurang termotivasi dalam bekerja, dan berakibat pada menurunnya produktivitas kerja. Bila konflik dapat dikelola dengan baik, suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota lebih kritis terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan bersama. Konflik merupakan suatu kejadian yang didahului oleh suatu tahapan peristiwa dan antara fase dengan fase berikutnya saling berkaitan.²³

²²*Ibid*, hal. 20

²³ *Ibid*, hal. 21-22

3. Jenis-Jenis Konflik

Dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya oleh sebagian penulis buku manajemen, perilaku organisasi, psikologi maupun sosiologi. Konflik merupakan peristiwa yang menyangkut perilaku manusia di dalam organisasi. Maka tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan organisasi secara keseluruhan menimbulkan pengaruh terhadap perkembangan organisasi. Konflik dapat dilihat, dipelajari dari segi hubungan antar individu ataupun kelompok-kelompok orang yang terlibat. Konflik antar individu dalam suatu organisasi, individu mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, bakat, minat, kepribadian maupun latar belakang lingkungan. Perbedaan dapat menjadi sumber konflik apabila masing-masing mempertahankan kepentingan anggota ataupun kepentingan yang lebih sempit. Akan tetapi pertentangan dan perbedaan pendapat dapat menjadi kekuatan organisasi jika diarahkan dan dikelola secara baik. Intensitas konflik pada masing-masing berbeda tergantung pada bagaimana individu atau kelompok menanggapi, menafsirkan kejadian konflik.²⁴

Konflik ada berbagai jenisnya, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikasikannya. Secara umum mereka melihat konflik itu jenisnya dalam beberapa bentuk. Konflik itu menjadi berbeda jika dilihat dari segi perspektif organisasi. Konflik dalam organisasi timbul karena

²⁴ *Ibid*, hal. 30-34

keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hari Handoko dalam buku Irham Fahmi ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi.²⁵

- a. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga bersal dari adanya konflik antar peranan seperti guru satu dengan guru yang lainnya.
- c. Konflik antar individu dengan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, ini terjadi karena pertentangan antar kelompok
- e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.²⁶

²⁵Irham Fahmi, *Manajemen, (teori, kasus, dan solusi)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 267

²⁶*Ibid*, hal. 268

4. Penyebab Konflik

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan antar individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok.

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola dengan baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya. Konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain. Stoner, J. F., dan Freeman, R.E., dalam buku Wahyudi menyebutkan kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik, proses sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan. Suatu sistem nilai merupakan pandangan hidup bagi manusia yang mengikutinya. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pimpinan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dijalankan. Gaya kepemimpinan berdasarkan kontingensi berguna untuk memecahkan masalah-masalah manajemen. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey, P. dan Blanchard, K. Dalam buku Wahyudi, bahwa gaya kepemimpinan kontingensi dapat berjalan secara efektif

dalam menyelesaikan konflik dalam organisasi bergantung pada situasi yang diciptakannya.²⁷

Konflik dapat terjadi dalam berbagai situasi kerja organisasi, atauran-aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan konflik jika penerapannya terlalu kaku dan keras. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sanksi ataupun hukuman sebagai akibat dari penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman bukan didasari oleh motivasi.

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi bergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Munculnya berbagai konflik merupakan berbagai dinamika dan perkembangan organisasi, karena itu pimpinan atau kepala sekolah perlu memahami beberapa penyebab konflik yang dapat menimbulkan konflik. Dan mencermati konflik sebagai suatu kejadian yang tidak dapat dipisahkan dari persoalan organisasi. Tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar dapat fungsional guna dimanfaatkan untuk meningkatkan performansi kerja.²⁸

Konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat

²⁷Wahyudi, *Op, Cit*, hal. 34

²⁸*Ibid*, hal. 35-36

terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Berikut kondisi objektif yang bisa menimbulkan konflik.²⁹

a. Keterbatasan sumber

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi diantara manusia untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya dan hal ini seringkali menimbulkan konflik. Dalam suatu organisasi sumber-sumber yang dimaksud bisa berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk berkarier, dan sebagainya.

b. Tujuan yang berbeda

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda, dengan berbedanya tujuan antar individu atau pemimpin sering kali menimbulkan konflik.

c. Saling tergantung atau interdependensi tugas

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain.

d. Diferensiasi organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksanaanya.

²⁹Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik, (teori, aplikasi dan penenlian)*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), hal. 7-8

e. Ambiguitas yurisdiksi

Pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru terbentuk, dimana struktur organisasi dan pembagian tidak jelas.³⁰

f. Sistem imbalan yang tidak layak

Manajemen organisasi menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh bawahan. Hal ini akan memicu konflik dalam bentuk pemogokan yang merugikan bawahan.

g. Komunikasi yang tidak baik

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi.

h. Konflik juga terjadi karena perlakuan yang tidak manusiawi, melanggar hak asasi manusia, dan melanggar hukum

Dengan berkembangnya masyarakat madani dan adanya undang-undang hak asasi manusia di Indonesia. Pemahaman dan sensitivitas anggota masyarakat terhadap HAM dan penegakan hukum semakin meningkat. Perlakuan yang tidak

³⁰*Ibid*, hal. 9-12

manusiawi dan melanggar HAM di masyarakat dan organisasi menimbulkan perlawanan dari pihak yang mendapat perlakuan tidak manusiawi.

i. Beragam karakteristik sistem sosial

Konflik dalam masyarakat sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam, baik suku, agama, dan ideologi. Karakteristik ini sering diikuti dengan pola hidup yang eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.³¹

j. Pribadi orang

Ada orang yang memiliki sifat kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan perfikiran negatif kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri. Sifat-sifat ini mudah untuk menyulut konflik jika berinteraksi dengan orang lain.

k. Kebutuhan

Orang memiliki kebutuhan satu sama lain atau mempunyai kebutuhan yang sama mengenai sesuatu yang terbatas jumlahnya. Kebutuhan merupakan pendorong terjadinya perilaku manusia. Jika kebutuhan orang diabaikan atau terhambat, maka bisa memicu terjadinya konflik.

l. Perasaan dan emosi

Orang juga mempunyai perasaan dan emosi yang berbeda. Sebagian orang mengikuti perasaan dan emosinya saat berhubungan dengan sesuatu atau orang

³¹ *Ibid*, hal. 12

lain. Orang yang sangat dipengaruhi oleh perasaan dan emosinya menjadi tidak rasional saat berinteraksi dengan orang lain. Perasaan dan emosi tersebut bisa menimbulkan konflik dan menentukan perilakunya saat terlibat konflik.³²

5. Eksistensi Konflik

konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok, maupun organisasi. Konflik selalu melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, meyangkaut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, dan ada kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan pemicunya. Mengingat berbagai macam perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam bidang manajemen, maka wajar muncul perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan ataupun ide-ide. Demikian juga sering meningkatnya pengetahuan masyarakat, pandangan terhadap konflik berbeda dengan pandangan masa lampau.

Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik, sedangkan pandangan baru menganggap konflik tidak dapat dihindarkan, karena kinerja organisasi yang optimal memerlukan konflik yang sedang. Pandangan tradisional mengasumsikan setiap konflik berdampak negatif terhadap keefektifan organisasi dan tugas manajer mencegah timbulnya konflik dan seandainya muncul segera meniadakan konflik. Adapun pandangan *onteractionist* meyakini suatu organisasi yang bebas dari konflik merupakan

³² *Ibid*, hal. 13

organisasi yang stratis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk perubahan.³³

Pemimpinan yang mempunyai pandangan konvensional dan ingin mempertahankan kekuasaan dengan cara menekan bawahan menganggap perbedaan pendapat, pertentangan akan mengganggu keutuhan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya kesalahan dalam melaksanakan program-program yang digariskan organisasi. Sedangkan pimpinan yang berpandangan modern menyikapi konflik lebih realistis. Timbulnya persaingan sebagai bentuk dinamika organisasi. Tanpa konflik organisasi tidak mengalami perubahan, anggota organisasi saling bertoleransi terhadap kesalahan sehingga masalah-masalah yang penting luput dari perhatian.

Pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif, serta menyenangi kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa, konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul. Pandangan masa kini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Dan konflik sebagai peristiwa alami yang terjadi di dalam organisasi. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar dapat berprestasi dan mau bersaing.³⁴

³³Wahyudi, *Op, Cit*, hal. 23-24

³⁴*Ibid*, hal. 25

Pandangan lama terhadap konflik pernah mendominasi perilaku para pemimpin pada masa perkembangan manajemen klasik, mitos yang bersifat umum mengenai konflik menurut pandangan tradisional adalah, (1) adanya konflik sebagai pertanda kelemahan manajer, (2) konflik pertanda rendahnya perhatian pada organisasi, (3) pertentangan adalah negatif dan merusak, (4) konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya, (5) konflik harus dipecahkan. Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam perancangan organisasi. Konflik mengganggu dan menghalangi pencapaian tujuan sehingga harus dihindari dan bila perlu dihilangkan. Konflik tidak dapat dihindarkan, dan pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat. Tugas pemimpin adalah mengelola tingkat konflik agar tetap fungsional.

Pandangan kontemporer menyadari bahwa tidak semua konflik bersifat fungsional dan berkeyakinan terdapat konflik yang menimbulkan pengaruh negatif terhadap kelangsungan organisasi. Manajer yang bersifat positif terhadap konflik lebih banyak berperan dalam mengelola konflik dibandingkan dengan manajer yang bersifat negatif. Segi fungsional konflik dapat membantu perkembangan keakraban, membantu pengembangan pribadi, mendorong pertumbuhan intelektual, perkembangan teknologi, membantu menciptakan dan memperbaharui hubungan sosial, dan organisasi bisnis.

Kemampuan manajemen konflik menjadi prasyarat penting bagi pimpinan yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi. Konsekuensi konflik harus dapat dikelola secara baik sehingga keuntungan-keuntungan dapat dipertahankan, dan

akibat negatif dapat diminimalisir. Pemahaman terhadap berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik di dalam organisasi, tidak terlepas dari model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik.³⁵

E. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik, mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat dalam segala situasi, karena dalam setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Memilih resolusi konflik yang cocok tergantung faktor-faktor penyebabnya. Dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas, dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami konflik.³⁶

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

³⁵*Ibid*, hal. 28-29

³⁶*Ibid*, hal.48

tertentu, yang disebut dengan manajemen konflik.³⁷ Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut:

a. Perencanaan analisis konflik

Tahap ini merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali.

b. Penilaian konflik

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.

c. Pemecahan konflik

Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Kepala sekolah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di sekolah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala sekolah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga

³⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2012), hal. 266

kependidikan di sekolah. Meskipun telah meruncing dan mengganggu pembelajaran, sehingga membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekola harus dapat mengatasinya. Untuk dapat mengatasi konflik perlu memahami sebab dan sumbernya, berdasarkan pemahaman akan sebab dan sumber konflik dapat dicarikan jalan pemecahan yang paling baik.³⁸

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

Thomas dalam buku E. Mulyasa mengembangkan lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu penghindaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi, dan kolaborasi. Kecenderungan ini disusun berdasarkan derajat kemampuan untuk memuaskan kepentingan orang lain dan kepentingan diri sendiri. Kecenderungan tersebut bukan satu-satunya pendekatan atau cara untuk menyelesaikan, dan mengelola konflik. Jika sudah benar-benar meluas maka usaha penyelesaian masalah perlu dilakukan melalui pertemuan tatap muka dengan pihak yang bertentangan untuk mengadakan negosiasi, menjalin kerjasama, menghindarkan

³⁸*Ibid*, hal. 267

konflik dengan meningkatkan kualitas personel yang menjadi sumber pertentangan sehingga dapat mengubah sikap dan perilakunya.³⁹

Kepala sekolah harus memahami kecenderungan-kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik. Disamping itu juga harus memahami berbagai pendekatan pemecahannya, agar dapat memilih salah-satu pendekatan yang paling tepat untuk menyelesaikan konflik di sekolah. Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas, dapat diidentifikasi pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut:

- a. Mempersatukan, merupakan salah satu penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini diasosiasikan dengan pemecahan masalah yang sangat efektif jika isu konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik dengan pendekatan mempersatukan mendorong tumbuhnya berfikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Meskipun demikian, pendekatan penyelesaian konflik ini menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau jika dengan cara mempersatukan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Pendekatan penyelesaian ini juga bisa menimbulkan

³⁹*Ibid*, hal. 268

frustasi terutama dalam konflik tingkat tinggi, karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional.⁴⁰

- b. Membantu, menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan ini mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh diri individu yang bersangkutan. Pendekatan ini juga dapat dipakai secara sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu. Penggunaan pendekatan penyelesaian konflik membantu orang lain dengan kenaikan statusnya sangat bermanfaat, terutama jika peran kepala sekolah secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan. Pendekatan rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan. Perhatian tinggi akan menyebabkan orang lain puas dan merasa keinginannya terpenuhi, sehingga mau mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Jika digunakan secara efektif, maka pendekatan penyelesaian konflik ini dapat mengharmonisasikan dan melanggengkan hubungan. Pendekatan ini juga tanpa disadari dapat secara cepat membuat orang rela mengalah. Melalui pendekatan ini kepala sekolah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan meluangkan waktu untuk memperkirakan situasi serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.
- c. Mendominasi, pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan

⁴⁰*Ibid*, hal. 269

pribadi. Pendekatan ini efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting. Pendekatan itu merupakan reaksi untuk mempertahankan diri yang tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang, sehingga lahir falsafah “ lebih baik menyerang dari pada diserang”. Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak, sesuai hati nurani.⁴¹

- d. Menghindar, pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari persoalan. Pendekatan ini memiliki aspek negatif seperti menghindari dari tanggung jawab atau menghindari dari kenyataan, termasuk mengelak. Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, dan meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggapi dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif jika waktu memang sangat diperlukan. Namun pendekatan ini dapat membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat, dan menimbulkan rasa kecewa sehingga konflik bisa meledak.
- e. Mengadakan kompromi, pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain, sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima

⁴¹ *Ibid*, hal. 270

sesuatu, kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan menjadi kuat jika kedua sisi benar. Pendekatan ini paling efektif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari penyelesaian jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecahan perbedaan, sehingga kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecahan masalah.⁴²

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik diatas, sedikitnya terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif disekolah, yaitu menggunakan konfrontasi, menggunakan gaya tertentu, memperbaiki praktik organisasi, serta mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi.

1. Konfrontasi

Digunakan untuk mencapai penyelesaian yang menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik. Melalui teknik ini konflik didiskusikan untuk mencari jalan keluar melalui negosiasi, dengan bantuan pihak ketiga, atau keputusan integratif.

2. Gaya penyelesaian tertentu

Diterapkan secara ilmiah, sehingga penyelesaian konflik dibiarkan secara wajar mengikuti lima kecenderungan diatas.

⁴² *Ibid*, hal. 271

3. Perbaikan praktik organisasi

Dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik terjadi karena praktik organisasi sekolah yang kurang tepat. Sehubungan dengan itu, dilakukan langkah-langkah perbaikan visi, misi, tujuan sekolah, klarifikasi peran dan fungsi setiap tenaga kependidikan, penyempurnaan kebijakan, rotasi tenaga kependidikan nonguru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.⁴³

4. Perubahan struktur organisasi

Sekolah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat dari struktur organisasi sekolah yang kurang baik.

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

Dalam kondisi konflik yang sudah benar-benar meluas, sebaiknya penyelesaian masalah dilakukan negosiasi melalui tatap muka dengan pihak yang bertantangan. Negosiasi merupakan cara efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik, dan biasanya terjadi ketika pihak lain memiliki dan menguasai sesuatu yang kita inginkan, sehingga harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan memberikan sebagian milik kita. Hasil negosiasi ditentukan oleh kesiapan kedua

⁴³*Ibid*, hal. 272

belah pihak untuk menurunkan miliknya yang berharga dengan sesuatu yang diinginkan pihak lain.⁴⁴

Agar negosiasi berhasil sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya pihak perunding yang mampu menjembatani pihak yang sedang menghadapi konflik. Untuk itu kelompok perunding sebaiknya memahami pihak-pihak yang terlibat konflik, menjaga kepercayaan, mengetahui semua pilihan, memahami strategi negosiasi, dan mengembangkan alternatif untuk mengarahkan perundingan. Negosiasi merupakan cara menetapkan keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak dengan berbagai konsekuensinya di masa depan, yang memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Melibatkan orang, baik sebagai individu, perwakilan organisasi maupun perusahaan
2. Mengandung konflik yang terjadi sejak awal sampai ada kesepakatan untuk melakukan negosiasi
3. Menggunakan pertukaran atau barter melalui tawar menawar dan kesepakatan bersama
4. Menggunakan pertemuan tatap muka melalui bahasa lisan, gerak tubuh, dan ekspresi wajah
5. Menyangkut sesuatu yang ada dimasa, dan diharapkan terjadi
6. Menghasilkan kesepakatan bersama, misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tukar guling tanah.

⁴⁴ *Ibid*, hal 172

Pengendalian konflik yang paling baik di sekolah adalah memahami penyebabnya dan berusaha menghilangkannya. Misalnya, memindahkan tenaga kependidikan nonguru untuk penyegaran, dan mengatasi kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu juga dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja baru yang kondusif, aman, nyaman, dan menyenangkan.⁴⁵

2. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan, berikut adalah tujuan-tujuan dari manajemen konflik:

- a. Mencegah gangguan anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi
- b. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
- c. Meningkatkan kreativitas
- d. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama
- e. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik

⁴⁵*Ibid*, hal.273

F. Tips Untuk Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik

Tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan baik, bahkan tanpa pengalaman yang memadai bisa salah langkah, dan justru terlibat dalam konflik tersebut, atau kena getahnya. Untuk menghindari hal tersebut, kepala sekolah harus melatih diri tiga hal, yakni mengelola waktu, mengembangkan energi, dan memecahkan masalah.⁴⁶

a. Mengelola waktu

Kepala sekolah harus berlatih dan membiasakan diri untuk menghargai waktu, karena sering terjadi banyak waktu tersita hanya untuk beberapa kegiatan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kegiatan administratif yang sulit diatur menurut jadwal, berbeda kegiatan pembelajaran. Waktu bagi kepala sekolah itu jarang dipakai untuknya sendiri, ia harus mampu membagi waktu dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, dinas pendidikan, organisasi profesi, dan lembaga swadaya masyarakat, bahkan mungkin tamu tak diundang yang sering datang ke sekolah. Jarang tenaga kependidikan minta waktu untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah ketika sedang bersiap untuk pulang, dan percakapan sering berlarut-larut. Demikian halnya orang tua peserta didik dengan alasan itu ini, sering mengadakan pertemuan melewati waktu jam kerja. Sebagai kepala sekolah yang profesional, anda harus berlatih dan membiasakan diri mengelola waktu sedemikian rupa, agar seluruh tugas dapat diselesaikan secara proporsional, tepat waktu, dan tepat sasaran. Termasuk bagaimana berbagi rasa dengan para wakil di sekolah. Dan dengan

⁴⁶E Mulayasa, *Op, Cit*, hal. 280

anggota keluarga di rumah. Disiplinkan diri anda untuk beristirahat secara teratur, dan bersantailah dengan melakukan aktivitas yang menyenangkan. Dalam jangka panjang, barangkali anda perlu merencanakan liburan keluar kota.⁴⁷

b. Mengembangkan energi

Kepala sekolah harus tampil beda dan energik dari para tenaga kependidikan lain. Meskipun kepala sekolah tidak melakukan kegiatan fisik seperti tenaga kependidikan lain, tetapi memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan, bahkan seringkali merasa bahwa tugasnya tidak pernah ada habis-habisnya. Di samping kesibukannya di sekolah, kepala sekolah juga sering terpilih menjadi pengurus organisasi kemasyarakatan, yang harus mencurahkan energi untuk memenuhi berbagai macam harapan, misalnya memberikan sambutan, mencari pemecahan masalah, merancang penelitian, bahkan melakukan ceramah keagamaan.

Kesibukan-kesibukan tersebut seringkali membosankan, karena secara ekonomispun mungkin kurang menguntungkan. Meskipun demikian, kepala harus tetap menjaga wibawa, sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah profesional harus berlatih mengembangkan energi positif untuk menumbuhkan kreativitas diri, stabilitas emosi, dan spritual. Mungkin niat ibadah, murah hati tanpa mengharap imbalan, dan bekerja karena Allah harus senantiasa tertanam dalam hati sanubari kepala sekolah profesional.⁴⁸

c. Memecahkan masalah

⁴⁷*Ibid*, hal. 281

⁴⁸*Ibid*, hal. 281

Tidak sedikit masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah, apalagi kalau baru menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolah, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Banyak tenaga kependidikan yang enggan dan merasa takut untuk menyampaikan masalahnya kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah harus memahaminya. Pada umumnya, masalah tenaga kependidikan berkaitan dengan pembelajaran, disiplin peserta didik, beban mengajar yang terlalu berat, tidak ada kerja sama dengan sesama guru, dan masalah-masalah yang sifatnya pribadi. Masalah-masalah tersebut akan mengganggu konsentrasi kerja tenaga kependidikan, yang menuntut kepala sekolah memahami dan membantu memecahkannya. Sikap empatik dan marsakan masalah yang sedang dihadapi oleh para tenaga kependidikan di sekolah, barangkali merupakan alternatif untuk memecahkan masalah, menjaga hubungan baik, dan memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah akan membantu meringankan beban mereka dan meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini, perlu dibiasakan untuk memberikan kesempatan, dan perlakuan yang sama kepada seluruh tenaga kependidikan, jangan membedakan mereka karena predikat sebelumnya. Ciptakan suasana yang menyenangkan diantara

tenaga kependidikan agar mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari solusinya.⁴⁹

G. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Strategi Manajemen Konflik

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang manajer dalam sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki sejumlah kemampuan atau keahlian dalam mengelola lembaganya termasuk juga strateginya dalam mengelola konflik. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh dalam strategi pengelolaan konflik:

1. Kepribadian individu yang terlibat konflik

Dalam pengelolaan konflik seorang individu dapat diprediksi dari karakteristik intelektual dan kepribadiannya. Subjek dengan skor intelektual yang rendah cenderung menggunakan aksi fisik dalam mengatasi konflik. dari aspek karakteristik kepribadian cenderung untuk memilih paling tidak satu gaya pengelolaan konflik yang membuat konflik semakin intensif.

2. Situasional

Aspek situasi yang penting antara lain adalah perbedaan struktur kekuasaan, riwayat hubungan, lingkungan sosial, dan pihak ketiga. Apabila satu pihak memiliki kekuasaan lebih besar terhadap situasi konflik, maka besar kemungkinan akan diselesaikan dengan cara dominasi oleh pihak yang kuat posisinya. Riwayat menunjuk pada pengalaman sebelumnya dengan pihak lain, sikap tersebut termasuk

⁴⁹ *Ibid*, hal. 182

dalam aspek lingkungan sosial adalah norma-norma sosial dalam menghadapi konflik dan iklim sosial yang mendukung melunaknya konflik justru mempertajam konflik.

3. Interaksi

Digunakan pendekatan disposisional saja dalam mencari pemahaman akan perilaku sosial dianggap mempunyai manfaat yang terbatas. Pendekatan yang lebih dominan dalam menenrangkan perilaku sosial adalah interaksi dan saling mempengaruhinya determinan situasional dan disposisional.

4. Isu konflik

Tipe isu tertentu kurang mendukung resolusi konflik konstruktif dibandingkan dengan isu yang lain. Tipe isu seperti ini mengarahkan partisipasian konflik untuk memandang konflik sebagai permainan kalah menang, isu berhubungan dengan kekuasaan, status, kemenangan, dan kekalahan, pemilikan akan sesuatu tidak tersedia substansinya, adalah termasuk tipe-tipe isu yang cenderung diselesaikan dengan hasil menang kalah.⁵⁰

⁵⁰ http://andriahapeopleofaaye.blogspot.com/2012/10/materi-kelasxii_2.html, online, diakses pada tanggal 9 juli 2015