

## **MODEL PENGEMBANGAN MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS SEKOLAH**

**Muchsin<sup>1</sup> dan Hambali<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, FKIP, Universitas Serambi Mekkah

<sup>2</sup>Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, FKIP, Universitas Serambi Mekkah  
Email: muchsin247@gmail.com<sup>1)</sup>, hambali\_nurin@yahoo.com<sup>2)</sup>

### **ABSTRAK**

*Tulisan ini bertujuan untuk mengenali apakah penyebab terjadinya konflik dalam lingkungan sekolah, bagaimanakah gaya dan teknik manajemen konflik di sekolah dan apakah pendekatan dalam manajemen konflik dalam lingkungan sekolah. Konflik merupakan proses pertentangan yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling ketergantungan mengenai suatu objek. Konflik sangat berpengaruh bagi seluruh komponen yang ada di sekolah oleh karena itu pimpinan dan guru harus menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk peningkatan mutu sekolah. Selanjutnya, penulis ingin mengembangkan model manajemen konflik berbasis sekolah dimana model ini adalah teknik-teknik resolusi dan stimulasi agar menghasilkan resolusi yang diinginkan terutama untuk pengembangan Model Manajemen Konflik Berbasis Sekolah yang difokuskan untuk melahirkan sebuah rumusan instrumen yang valid dan reliable serta menitikberatkan pada perumusan pengembangan Manajemen Konflik Berbasis Sekolah.*

*Kata kunci: Pengembangan Model, Manajemen Konflik Berbasis Sekolah dan Guru SMP*

### **1. PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu proses pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan dari pelaksanaan manajemen pendidikan termasuk di dalamnya adalah perilaku manusia yang dalam lingkup organisasi pendidikan tersebut, perilaku manusia dalam suatu organisasi pendidikan menentukan keberhasilan pendidikan sehingga sangat dibutuhkan manajemen yang baik dan benar. Komponen-komponen pendidikan yang terdiri dari murid, guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan lainnya serta orangtua murid/wali siswa sangat menentukan keberhasilan manajemen pendidikan sejak kegiatan perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pembinaan.

Guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang memiliki peranan yang sangat besar dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dalam proses pendidikan peranan seorang guru dalam menjalankan tugasnya adalah sebagai pengajar dan pendidik, sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran kepada peserta didik/siswa, sedangkan sebagai pendidik guru memiliki peran membimbing dan membina siswa agar menjadi manusia yang cakap, aktif, kreatif dan

inovatif. Tugas guru baik sebagai pengajar dan pendidik merupakan tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga profesional, sehingga peranan dan tugas tersebut hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi. Untuk itulah sikap profesionalisme seorang guru sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan.

Kompetensi profesional guru sangat dipengaruhi oleh faktor intern berupa kepribadian seorang guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya disertai dengan motivasi dan loyalitas yang tinggi dalam membimbing dan membina siswa dalam proses belajar mengajar, selain itu faktor ekstern juga sangat berpengaruh terhadap kompetensi profesional guru yaitu kepemimpinan kepala

Sekolah sebagai penanggung jawab proses pendidikan disekolah. Tugas seorang kepala sekolah adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan berbagai kegiatan proses pendidikan disekolah misalnya mengelola berbagai masalah menyangkut pelaksanaan administrasi sekolah, pembinaan kependidikan.

Bahwa dalam menjalankan tugasnya dan aktivitas sehari-hari kepala sekolah sering dihadapkan terhadap berbagai persoalan baik sifatnya internal maupun eksternal, sehingga

dibutuhkan manajemen yang baik dalam menyikapi dan memecahkan persoalan tersebut. Persoalan tersebut adalah masalah yang muncul dari konflik yang terjadi baik dari guru/karyawan, murid/siswa, lingkungan dalam menjalankan tugas keseharian serta efek dari latar belakang siswa seperti faktor ekonomi, kebudayaan, korban konflik akibat peperangan bersenjata.

Pengendalian konflik merupakan salah satu tugas kepala sekolah dalam memimpin sekolah, keberhasilan seorang kepala sekolah dapat dilihat apabila kepala sekolah mampu mengendalikan dan mengelola konflik dan akan terjadi sebaliknya apabila kepala sekolah dalam mengendalikan dan mengelola konflik tidak dapat dilakukan maka akan terjadi rasa ketidakpuasan terhadap kepemimpinan kepala sekolah, baik yang berasal dari siswa, guru maupun staf yang ada dalam sekolah tersebut. Tentunya sangat diharapkan kepala sekolah sebagai penanggungjawab dalam lingkungan sekolah memegang peranan penting untuk dapat menyelesaikan berbagai persoalan konflik yang dihadapi, manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan baik sangat diharapkan menghasilkan keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak. Apabila konflik ini dapat dikendalikan dan dikelola dengan baik dan benar, maka konflik yang biasanya dapat berdampak negatif terhadap sekolah akan berubah menjadi konflik yang dapat menguntungkan dan bermanfaat bagi sekolah, manfaat tersebut adalah 1) menciptakan kreatifitas, 2) perubahan sosial yang konstruktif, 3) membangun keterpaduan kelompok, 4) peningkatan fungsi kekeluargaan dan kebersamaan (Veitzhal, 2009:749). Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan dan mengelola konflik dengan baik dan benar.

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang baik akan berusaha meningkatkan kualitas sumber daya yang ada disekolahnya dengan jalan memberdayakan seluruh potensi yang ada agar dapat meningkatkan kualitas proses pendidikan terutama tenaga guru. Pemberdayaan guru yang dilakukan kepala sekolah baik operasional maupun struktural akan dapat memberikan dampak yang besar terhadap keberhasilan sekolah.

Pemberdayaan yang dilakukan didalam sekolah tidak berbeda dengan tujuan pemberdayaan pada organisasi lain memiliki tujuan berupaya agar pencapaian tujuan berlangsung secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh sumber daya yang ada dalam sekolah secara proporsional yang berarti pembagian tugas didasarkan pada tugas dan tanggungjawab yang disepakati bersama. Keberhasilan kepala sekolah dalam pemberdayaan guru akan berdampak positif terhadap sekolah terutama dirasakan oleh guru yang memiliki potensi dan kompetensi yang dapat diberdayakan oleh sekolah dalam proses pembelajaran maupun proses administrasi lainnya. Namun perlu juga disadari bahwa masih banyak kepala sekolah yang belum mampu melakukan pemberdayaan kepada guru, sehingga potensi dan kemampuan guru tidak dapat terlihat.

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dikemukakan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: 1) Apakah penyebab terjadinya konflik dalam lingkungan sekolah? 2) Bagaimanakah gaya dan teknik manajemen konflik di sekolah? 3) Apakah pendekatan dalam manajemen konflik dalam lingkungan sekolah?

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

Setiap individu dalam suatu organisasi atau kelompok memiliki saling ketergantungan dalam menciptakan kerjasama dan hubungan kerja yang efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ketergantungan antara individu satu dengan individu lainnya baik dalam komunikasi, informasi ataupun koordinasi, dimana kerjasama ini dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi maupun dapat menimbulkan konflik. Salah satu contoh yang biasa ditemukan dalam dunia pendidikan adalah seorang kepala sekolah dapat mengumpulkan seluruh guru maupun stafnya untuk bertemu dan berdiskusi cara meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Pertemuan ini biasa saja tanpa menimbulkan konflik setiap keputusan yang di sepakati, sehingga setiap orang yang telah diberi tugas dan tanggungjawab dapat menjalankan sesuai dengan tugas yang diberikan, tetapi mungkin saja situasi ini dapat menimbulkan konflik dari mix komunikasi serta pembagian tugas yang tidak sesuai sehingga terjadi pertentangan antara satu

dengan yang lain.

Konflik dalam organisasi terutama dalam lingkungan institusi pendidikan terjadi dalam berbagai bentuk yang melibatkan hubungan individu dengan individu maupun kelompok dengan kelompok. Berhadapan dengan dengan orang yang memiliki pendapat serta pandangan yang berbeda sering dapat menimbulkan konflik, sehingga sebaiknya perbedaan dapat dihindari.

Konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negative mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepedulian pihak lain. Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005; 338) berpendapat bahwa *“conflict occurs when parties disagree over substantive issues or when emotional antagonisms create friction between them”*, (konflik terjadi ketika permasalahan tidak sependapat sehingga menimbulkan pertentangan secara emosional dan menciptakan konflik antar mereka).

Pada dasarnya proses konflik berawal disaat satu pihak tidak dapat menerima terhadap segala keputusan pihak lain terutama dalam melakukan tugas pekerjaan, sehingga konflik ini dapat menimbulkan ketidak-sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai maupun persepsi. Menurut Wirawan (2009; 5) menyatakan bahwa konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Apabila makalah merupakan hasil penelitian, maka urutan setelah pendahuluan adalah metode penelitian. Sedangkan, apabila merupakan hasil pemikiran/telaah pustaka, maka metode penelitian digantikan menjadi kajian pustaka. Makalah ini dibuat tanpa nomor halaman. Jarak antar sub judul dengan teks sebelumnya adalah satu spasi.

### 2.1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik sangat berpengaruh terhadap bagi seluruh anggota dalam organisasi baik organisasi sekolah maupun organisasi lainnya. Kepala sekolah dituntut

dapat menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Konflik yang tidak dapat diselesaikan tentu akan berdampak negative terhadap organisasi, dimana dampak tersebut meliputi:

- a. Konflik dapat menyebabkan kelompok kerja lemah dan berbagai pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan ter-bengkalai
- b. Konflik dapat mengarah pada persoalan personal antara individu dalam organisasi, jika konflik sudah mengarah ke persoalan personal, agak sulit bagi organisasi/ perusahaan untuk bersikap profesional dan membedakan antara urusan yang bersifat organisasional dan personal, sehingga kinerja organisasi akan terganggu
- c. Konflik memiliki dampak positif ketika manajer atau pimpinan dapat mengelolah konflik menjadi persaingan sehat antar individu, sehingga kinerja organisasi justru dapat di tingkatkan. Namun prasyarat agar konflik menjadi dampak positif adalah kuatnya peran pimpinan dan manajer dalam organisasi.

Konflik dapat menyebabkan berbagai hal yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi muncul, sehingga sangat mungkin untuk terjadinya pemborosan waktu, uang, serta berbagai sumber daya lainnya (Ernie. 2005; 291).

### 2.2. Jenis-jenis Konflik

Beberapa fakta membuktikan bahwa konflik dalam suatu organisasi biasanya tidak dapat menghasilkan hal-hal yang positif. Namun situasi- situasi konflik dapat menjadi sesuatu yang menguntungkan bila digunakan sebagai instrumen perubahan atau inovasi. Konflik dapat saja terjadi dimana saja terutama dalam suatu organisasi, sehingga sangat dibutuhkan manajemen konflik yang dapat mengendalikan dan memecahkan konflik yang terjadi.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:43) membagi konflik sebagai berikut:

- a) Konflik Fungsional (*functional conflict*) adalah konfrontasi antar kelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Sebagai contoh dua departemen dalam sebuah rumah sakit memperdebatkan cara yang paling efisien

dan paling adaptif untuk memberikan pelayanan kesehatan pada keluarga-keluarga berpenghasilan rendah yang tinggal di wilayah pedesaan. Kedua departemen tersebut memiliki sasaran yang sama namun cara yang berbeda. Konflik fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif dan lazimnya memfasilitasi perubahan positif, adaptif dan inovatif.

- b) Konflik Disfungsional (*dysfunctional conflict*) adalah setiap konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

Selain itu konflik juga dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria, Wirawan membagi jenis-jenis konflik sebagai berikut:

1. Konflik Personal dan Interpersonal. Konflik Personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda.
2. Konflik Interes (*Conflict of Interest*). Adalah konflik kepentingan atau suatu situasi konflik di mana seorang individu, pejabat atau aktor sistem sosial mempunyai interes personal lebih besar dari pada interes organisasinya sehingga mempengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan tujuan/kepentingan sistem sosial.
3. Konflik Realistis dan Konflik Non realistis. Konflik realistis adalah konflik yang terjadi karena perbedaan dan ketidaksepahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Konflik nonrealistis adalah konflik yang terjadi tidak berhubungan dengan isu substansi penyebab konflik. Konflik ini di picu oleh kebencian atau prasangka yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan dan menghancurkan lawan konfliknya.
4. Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif. Konflik destruktif adalah konflik yang

melibatkan pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik didefinisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain. Konflik Konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik, dimana konflik ini membangun situasi yang baru dari pihak yang terlibat konflik.

5. Konflik menurut bidang kehidupan. Adalah konflik yang dikelompokkan menurut bidang kehidupan yang menjadi objek konflik misalnya konflik ekonomi, konflik politik atau konflik keagamaan

### 2.3. Penyebab Terjadinya Konflik

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa factor, diantaranya karena faktor komunikasi (*communication factors*), factor ini dapat menyebabkan terjadinya konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi, terjadinya salah pengertian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

Wirawan (2009:137) mengatakan bahwa konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Ada beberapa sumber yang dapat menyebabkan konflik adalah 1) keterbatasan sumber, dimana manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya, sehingga keterbatasan ini dapat menimbulkan konflik, 2) tujuan yang berbeda, terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda, 3) interdependensi tugas, terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain, 4) differensiasi organisasi, terjadi karena pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya, 5) ambiguitas yurisdiksi, pembagian tugas yang tidak definitive akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi, 6) sistem imbalan yang tidak layak, biasanya dalam perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil, tidak layak atau tidak ekuiti oleh karyawan, 7) komunikasi yang tidak baik, komunikasi yang tidak baik

sering kali menimbulkan konflik misalnya penggunaan bahasa yang tidak dimengerti pihak yang melakukan komunikasi.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1. Penyebab Terjadinya Konflik**

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena faktor komunikasi (*communication factors*), faktor ini dapat menyebabkan terjadinya konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi, terjadinya salah pengertian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

Ada beberapa sumber yang dapat menyebabkan konflik adalah 1) keterbatasan sumber, dimana manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya, sehingga keterbatasan ini dapat menimbulkan konflik, 2) tujuan yang berbeda, terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda, 3) interdependensi tugas, terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain, 4) differensiasi organisasi, terjadi karena pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya, 5) ambiguitas yurisdiksi, pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi, 6) sistem imbalan yang tidak layak, biasanya dalam perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil, tidak layak atau tidak ekuity oleh karyawan, 7) komunikasi yang tidak baik, komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik misalnya penggunaan bahasa yang tidak dimengerti pihak yang melakukan komunikasi.

#### **3.2. Gaya dan Teknik Manajemen Konflik**

Seorang pemimpin organisasi atau manajer perusahaan baik secara individu maupun kelompok dalam menghadapi berbagai konflik yang dihadapi atau ditemukan dalam organisasi agar konflik tersebut teratasi atau terpecahkan tentunya mengembangkan gaya manajemen konflik, gaya manajemen konflik tersebut sangat tergantung dari pimpinan dan konflik yang dihadapi sesuai dengan situasi yang dihadapi.

#### **Gaya Manajemen Konflik**

Ada lima gaya cara menangani konflik sesuai untuk kasus-kasus tertentu yaitu:

- 1) *Gaya berkompetisi*; mencerminkan ketegasan untuk mendapatkan yang diinginkan dan harus digunakan ketika tindakan yang cepat dan tegas sangat diperlukan dalam isu-isu penting atau tindakan-tindakan yang tidak umum seperti pada saat pemotongan biaya darurat atau urgen.
- 2) *Gaya menghindar*; tidak mencerminkan ketegasan ataupun kekooperatifan. Gaya ini tepat digunakan ketika isu yang dihadapi sepele, tidak ada kesempatan menang, penundaan untuk mendapatkan informasi lebih dibutuhkan atau ketika kekacauan akan memakan biaya yang sangat mahal.
- 3) *Gaya berkompromi*; mencerminkan jumlah ketegasan dan kekooperatifan yang cukup. Gaya ini tepat digunakan ketika tujuan kedua pihak sama-sama penting, lawan memiliki kekuasaan yang sama dan kedua pihak ingin berkompromi, atau ketika orang-orang harus mendapatkan solusi berbagai temporer atau bijaksana di bawah tekanan tertentu.
- 4) *Gaya mengakomodasi*; mencerminkan tingkat kekooperatifan yang tinggi, yang cocok digunakan ketika orang-orang sadar bahwa mereka salah, sebuah isu lebih penting bagi orang lain dari pada bagi diri sendiri, membangun penghargaan social untuk diberikan dalam diskusi selanjutnya dan ketika mempertahankan keharmonisan merupakan hal yang penting.
- 5) *Gaya berkolaborasi*; mencerminkan tingkat ketegasan dan kekooperatifan yang tinggi. Gaya berkolaborasi memungkinkan kedua pihak untuk menang, walaupun hal ini membutuhkan banyak penawaran dan negosiasi. Gaya berkolaborasi penting ketika persoalan kedua pihak terlalu penting untuk di kompromikan, wawasan dari orang-orang yang berbeda harus digabung menjadi sebuah solusi yang menyeluruh dan ketika komitmen kedua pihak dibutuhkan untuk konsensus

#### **Teknik Manajemen Konflik**

Teknik manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan agar dapat mempengaruhi lawan konflik sehingga dapat menghasilkan keluaran yang diharapkan. Teknik manajemen konflik dapat digunakan

pada saat terjadi konflik dan pihak yang terlibat konflik dapat melakukan teknik secara bersama-sama tergantung situasi konflik yang dihadapi, apabila pihak konflik menggunakan teknik yang diinginkan tidak berhasil maka akan digunakan teknik lain agar dapat memecahkan dan mengendalikan konflik.

### **Teknik Pemecahan Konflik**

Adapun teknik pemecahan konflik yaitu;

- a. Pemecahan masalah: pertemuan tatap muka pihak-pihak berkonflik dengan maksud mengidentifikasi dan memecahkannya melalui pembahasan terbuka
- b. Sasaran atasan: Menciptakan sasaran bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerjasama masing-masing pihak yang berkonflik
- c. Perluasan sumber daya: Bila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumberdaya misalnya uang, kesempatan promosi, ruangan kantor perluasan sumber daya dapat menciptakan menang-menang
- d. Penghindaran: Menarik diri dari atau menekan konflik
- e. Penghalusan: Mengabaikan arti perbedaan sembari menekankan kepentingan bersama antara pihak-pihak yang berkonflik
- f. Kompromi: Setiap pihak yang berkonflik mengorbankan sesuatu yang berharga
- g. Komando otoritatif: Manajemen menggunakan otoritas format untuk menyelesaikan konflik dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya ke pihak yang terlibat
- h. Mengubah variabel manusia: menggunakan teknik perubahan perilaku manusia misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik
- i. Mengubah variabel struktur : mengubah struktur organisasi formal dan pola struktural interaksi pihak-pihak yang berkonflik melalui perancangan ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi dan sebagainya.

### **3.2.2.2. Teknik Perangsangan Konflik**

Sedangkan teknik Perangsangan konflik yaitu;

- a. Komunikasi: Menggunakan pesan-pesan yang bermakna ganda atau mengancam untuk meningkatkan tingkat konflik
- b. Memasukkan orang luar: menam-

bahkan karyawan yang latar belakang, nilai, sikap atau gaya manajerialnya berbeda dengan anggota kelompok

c. Restrukturisasi organisasi: mengatur ulang kelompok kerja, mengubah tatanan dan peraturan, meningkatkan rasa saling ketegantungan dan membuat perubahan structural yang serupa itu untuk mengacaukan status quo

d. Mengangkat oposisi : menunjuk pengiritik untuk dengan sengaja menentang mayoritas yang dipegang kelompok itu.

Dalam menghadapi konflik, pihak-pihak terlibat konflik dapat juga menggunakan berbagai taktik, sebagai berikut (Wirawan, 2009, 148): 1) taktik persuasif rasional dengan memengaruhi lawan konflik dengan mengemukakan data, informasi, fakta atau teori ilmu pengetahuan, yang baik maupun yang buruk, 2) taktik legitimasi digunakan oleh pejabat yang menduduki posisi tertentu secara sah, 3) taktik permintaan inspirasional ; mengemukakan nilai-nilai, norma, harga diri dan kesatuan organisasi untuk membangkitkan emosi, motivasi dan cita-cita bersama, 4) taktik mengooptasi ; memberikan jabatan, posisi atau peran tertentu kepada lawan konflik untuk berperan serta dalam menyelesaikan konflik, 5) taktik pertukaran ; memberikan janji untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu sebagai imbalan jika lawan konflik berperilaku tertentu, 6) taktik mencari teman/koalisi ; umumnya dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan kekuasaan atau posisi lebih lemah kepada lawan konflik, 7) taktik menahan diri atau diam; tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan, tidak bereaksi terhadap apa yang dilakukan lawan konfliknya, 8) taktik menangis atau mengimbau; menunjukkan ketidakberdayaan pihak yang terlibat lawan konflik menghadapi lawan konfliknya, 9) taktik mengancam ; menggunakan taktik mengancam untuk melakukan sesuatu atau tidak yang berkaitan dengan karyawan tersebut, 10) taktik berbohong ; sesuatu yang jujur bias berubah menjadi pembohong jika posisinya terdesak, 11) taktik mengulur waktu ; menunda melakukan sesuatu atau menolak untuk merespon lawan konflik dalam interaksi konflik.

**3.3. Pendekatan dalam Manajemen Konflik**

Menurut Tisnawati dan Seafullah (2005; 292), konflik yang terjadi agar tidak merusak tatanan dan kinerja organisasi maka sebaiknya dilakukan pendekatan atau upaya-upaya dalam mengendalikan serta memecahkan konflik tersebut. Dalam manajemen konflik agar konflik dapat dikelola, diawasi serta dikendalikan sehingga konflik yang terjadi tetap dapat diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja organisasi yang lebih baik. Ketiga pendekatan tersebut adalah menstimulus konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*) dan menyelesaikan dan menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*). Stimulasi konflik pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan oleh pimpinan/manajer terhadap konflik yang terjadi dengan jalan memberikan umpan-umpan stimulant yang menyebabkan pihak-pihak yang terlibat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organisasi. Diantara program yang dijalankan adalah memposisikan pihak yang terlibat konflik ke dalam suatu situasi dimana mereka terlibat dalam sebuah persaingan positif yang akan meningkatkan kinerja mereka sekaligus juga organisasi. Memasukkan factor persaingan ini dapat dilakukan dengan tawaran kompensasi tertentu sehingga pihak-pihak yang terlibat konflik akan benar-benar melakukan persaingan antar mereka, tawaran tersebut dapat berupa bonus, insentif atau dalam bentuk kompensasi lainnya. Bentuk stimulasi lain yang juga biasa dilakukan adalah dengan melakukan perubahan pada aturan main atau prosedur yang selama ini berlaku dalam organisasi, dengan harapan pihak-pihak yang terlibat konflik dapat melakukan penyesuaian posisinya sehingga konflik dapat teratasi.

Selain memberikan stimulasi kepada pihak terlibat konflik, pendekatan lain adalah pengendalian konflik. Pengendalian konflik dilakukan untuk memastikan bahwa konflik dapat senantiasa dihindari. Program yang biasa dilakukan adalah melalui perluasan penggunaan sumber daya organisasi, konflik yang disebabkan karena penggunaan sumber daya dapat diatasi dengan perluasan penggunaan

sumber daya, selain itu dapat juga dilakukan meningkatkan koordinasi antarbagian dalam organisasi, selain itu dapat juga dilakukan penyesuaian perilaku para pekerja dengan apa yang semestinya dijalankan perusahaan/organisasi melalui ketentuan yang diberlakukan. Agar konflik tetap diarahkan kepada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik, maka perlu penyelesaian maupun penghindaran dari konflik yang terjadi, misalnya dua individu atau kelompok yang saling bertentangan apabila dipertemukan akan terjadi konflik, maka perlu ada pemisahan mereka kedua pihak misalnya pembagian job kerja yang berlainan ataupun waktu kerja yang tidak bersamaan. Serta jalan yang terbaik adalah mempertemukan kedua pihak yang terlibat konflik untuk melakukan kompromi dalam menyelesaikan konflik.

**4. KESIMPULAN**

4.1. Ada beberapa sumber yang dapat menyebabkan konflik yaitu keterbatasan sumber, tujuan yang berbeda, interdependensi tugas, differensiasi organisasi, ambiguitas yurisdiksi, sistem imbalan yang tidak layak, dan komunikasi yang tidak baik

4.2. Ada lima gaya cara menangani konflik sesuai untuk kasus-kasus tertentu sebagai yaitu *gaya berkompetisi, gaya menghindar, gaya berkompromi, gaya mengakomodasi, Gaya berkolaborasi*. Sedangkan teknik manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan agar dapat mempengaruhi lawan konflik sehingga dapat menghasilkan keluaran yang diharapkan

4.3. Ada tiga Pendekatan dalam Manajemen Konflik yaitu menstimulus konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*) dan menyelesaikan dan menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*)

**DAFTAR PUSTAKA**

- Daft, Richard L. 1999. *Leadership; Theory and Practice*. New York. Harcourt Brace College Publisher
- Fajar, Malik H.A. 2001. *Platform Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Logos wacana Ilmu
- Irawati D. 2007. *Manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork*

- dalam organisasi. *Segmen Jurnal Manajemen Bisnis*, (2): 15-27.
- Ivancevich, John M, Konopaske, Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi* Edisi Ketujuh. Penerjemah Dharma Yuwono. Jakarta. Gelora Aksara Pratama
- Kwantes CT, Karam CM, Kuo BCH, Towson S. 2008. Organizational citizenship behaviors: The influence of culture. *Journal of Intercultural Relations*, 32: 229-243.
- Makmun, Abin Syamsudin. 2008. *Profesionalisme Guru Sebagai Sebuah Kebutuhan Materi Pelatihan Tingkat Nasional Pedagogik Guru*. Bekasi. ISPI, UNJ
- Muchsin, 2013. *Manajemen Pembelajaran Bahasa Inggris pada Jurusan Pendidikan Agama Islam (Studi pada Fakultas Tarbiyah Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh)*, Serambi Tarbawi, Vol. 1. No.1, hal 107-136
- Rivai, Veitzhal dan Sylviana Murni, 2009. *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta. Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P. 2000. *Essentials of Organization Behavior*, NewJersey. Prentice Hall.
- Schermerhorn, Hunt, Osborn. 2005. *Organization Behavior*. Ninth Edition Wiley International Edition
- Siagian, Sondang P. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta Gunung Agung
- Sugiono. 2006. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung. Alfa Beta
- Sule, Trisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta. Prenada