

# MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN PERSPEKTIF STEPHEN P. ROBBINS

Rohmatika Aftori<sup>1</sup>, Fatimah Saguni<sup>2</sup>, Ruslin<sup>3</sup>

## Abstract:

This study examines the dynamics of conflict management in educational institutions with the aim of photographing the phenomenon of functional and dysfunctional conflict in educational organizations. With a library research design by Stephen P. Robbins, this research uses a qualitative descriptive approach through content analysis. The results of this study show that the interactionist view divides conflict into two types, namely functional and dysfunctional conflicts. For conflict management techniques, principals can apply several techniques in managing conflict in schools, including: problem solving, superior goals, resource expansion, anticipation, pressing, compromise, authoritative command, changing human variables and structural variables.

**Keywords:** *Management, Conflict, Functional, Dysfunctional, Organizational Behavior*

## Abstrak:

Penelitian ini mengkaji dinamika manajemen konflik pada lembaga pendidikan dengan tujuan untuk memotret fenomena konflik fungsional dan disfungsi dalam organisasi pendidikan. Dengan desain *library research* pada karya Stephen P. Robbins, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui *content analysis*. Hasil kajian ini menemukan bahwa pandangan interaksionis membagi konflik menjadi dua tipe, yaitu konflik fungsional dan disfungsi. Kepala sekolah dapat menerapkan beberapa teknik dalam memenej konflik di sekolah, antara lain: pemecahan masalah, sasaran atasan, perluasan sumber daya, penghindaran, penghalusan, kompromi, komando otoritatif, mengubah *variable* manusia dan *variable* struktur.

**Kata Kunci:** Manajemen, Konflik, Fungsional, Disfungsi, Perilaku Organisasi

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu Sulawesi Tengah.

<sup>2</sup> Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu Sulawesi Tengah.

<sup>3</sup> Dosen dan Sekprodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu Sulawesi Tengah.

## PENDAHULUAN

Organisasi sebagai satu entitas atau kesatuan dari beberapa individu menjadi satu kelompok dengan tujuan bersama, merupakan ruang lingkup terjadinya konflik antar individu yang terlibat di dalamnya. Dalam proses mencapai tujuan bersama yang dikerjakan secara kolektif oleh anggota organisasi, tentu saja akan terjadi perbedaan teori, cara, persepsi, nilai, yang tentu saja akan menjadi salah satu pemicu konflik dalam organisasi tersebut.

Pemaknaan tentang konflik cukup banyak dikemukakan oleh para ilmuwan dalam disiplin ilmu manajemen. Namun, dari banyaknya teori dan definisi mengenai konflik, secara mendasar, dapat digambarkan bahwa konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dan tujuan masing-masing individu dalam kehidupan sosial. Dalam banyak kasus pemicu konflik dapat saja hal-hal yang langka dan sangat menarik untuk diperebutkan, seperti nilai, status, pengaruh dalam organisasi, kekuasaan di tempat kerja dan organisasi politik.

Lantas bagaimana dengan organisasi pendidikan yang secara akademis beranggotakan individu-individu yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dalam bidangnya masing-masing? Apakah kondisi tersebut berdampak terhadap terjadi atau tidaknya konflik dalam organisasi mereka? Asumsi bahwa semakin tinggi latar belakang akademis seseorang, akan berdampak terhadap cara berpikir kritis dalam mempersepsikan sesuatu, memicu terjadinya konflik dalam mempertahankan argumennya masing-masing. Memang cara berpikir kritis seperti ini memunculkan banyak ide dan gagasan dan terkesan menolak untuk pasif, sekedar menerima dengan mudah ide dan gagasan orang lain.

Suasana nyaman atau tidak nyaman dalam satu organisasi pendidikan terkadang dipersepsikan dengan ada atau tidaknya konflik dalam kebersamaan mereka dalam organisasi tersebut. Kelompok dengan cara pandang tradisional sangat mendukung konsep ini, dimana mereka berpendapat bahwa konflik harus dihindari karena berbahaya bagi keberlangsungan organisasi. Terkadang status kepala sekolah atau kyai di pondok pesantren yang terlalu *powerful* atau terlalu kharismatik, juga berdampak besar terhadap kondusifitas suatu lembaga pendidikan.

Namun, dalam perkembangan ilmu pengetahuan, teori kelompok tradisional tersebut mulai dibantah oleh kelompok interaksionis. Kelompok ini berpendapat bahwa konflik harus diciptakan dalam sebuah organisasi, karena munculnya konflik akan selaras dengan efektifitas kinerja anggota organisasi tersebut. Secara sederhana dapat digambarkan, jika ada konflik berarti ada ide, gagasan, nilai, yang diperebutkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tanpa konflik, anggota organisasi hanya bersifat pasif dan menunggu instruksi dari pimpinan. Belum tentu ide dan gagasan yang

diinstruksikan oleh pimpinan menjadi konsep terbaik untuk kemajuan organisasi. Padahal ada anggota yang memiliki konsep yang lebih sempurna, tetapi tidak disampaikan untuk menghindari konflik dengan pimpinan.

Pandangan kelompok interaksionis terhadap konflik seperti ini memunculkan satu persepsi bahwa ada konflik yang menguntungkan dan konflik yang tidak menguntungkan. Dianggap menguntungkan apabila nilai yang diperebutkan adalah persepsi tentang cara dan konsep untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sebuah konflik dianggap merugikan organisasi jika latar belakangnya adalah permasalahan antar individu diluar tugas organisasi, dapat jadi karena persaingan status, atau jabatan di luar organisasi yang akhirnya terbawa kedalam suasana pekerjaan.

Dengan berpedoman pada pendapat kelompok interaksionis tersebut, maka terkadang konflik sengaja diciptakan oleh pimpinan untuk membangun budaya berpikir kritis yang diharapkan mampu memberikan pengaruh positif pada tercapainya tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins sebagai ilmuwan yang memfokuskan kajiannya pada konflik, kekuasaan, dan politik dalam organisasi, menuliskan hasil riset dan pemikirannya dalam sebuah buku tebal terkait perilaku organisasi. Dalam buku tersebut dikaji secara komprehensif mengenai teori konflik, macam-macam konflik, cara memenej konflik dalam satu organisasi dan memisahkannya menjadi konflik yang fungsional dan disfungsional. Berdasarkan data ilmiah ini, peneliti tertarik melakukan kajian pustaka pada buku perilaku organisasi karya Stephen P. Robbins untuk memotret dinamika manajemen konflik fungsional dan disfungsional di lembaga pendidikan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain kajian pustaka<sup>4</sup>, pada buku Perilaku Organisasi karya Stephen P. Robbin. *Content analysis*<sup>5</sup> dilakukan pada bab Konflik dan Negosiasi pada halaman 545 hingga 573. Selanjutnya, penelitian dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika dan konsep manajemen konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dalam organisasi, untuk kemudian dikorelasikan dengan dinamika dalam organisasi

---

<sup>4</sup> J. Lexi and M M.A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, 2010, accessed November 19, 2021, <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>.

<sup>5</sup> Gumilar Rusliwa Somantri, "Memahami Metode Kualitatif," *Makara Human Behavior Studies in Asia* 9, no. 2 (December 1, 2005): 57–65, accessed November 19, 2021, <https://scholarhub.ui.ac.id/hubsasia/vol9/iss2/8>.

pendidikan. Sebagai pengaya referensi peneliti juga merujuk pada artikel jurnal nasional yang terindex di google scholar.

## **MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

### **Definisi Konflik**

Konflik sudah banyak didefinisikan para peneliti dan ilmuwan dengan pendekatan disiplin ilmu mereka masing-masing. Robbins mendefinisikan konflik sebagai “proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama”.<sup>6</sup>

Definisi yang dikemukakan oleh Robbins ini masih sangat luas dan tidak spesifik. Konflik disini dipahami sebagai sebuah proses sosial, dimana ada interaksi dua orang atau lebih yang saling merebut pengaruh. Perasaan akan atau munculnya pengaruh negatif dalam interaksi tersebut menjadi cikal bakal munculnya konflik dalam hubungan mereka, dan yang menjadi sebab utamanya adalah tujuan atau keinginan dari pihak pertama yang merasa diganggu oleh pihak kedua. Jadi, terjadi atau tidaknya konflik merupakan masalah persepsi antara kedua belah pihak. Misalnya, pihak pertama merasakan hal negatif dan direspon oleh pihak kedua, maka pada saat itu terjadi konflik. Kondisi ini memberikan pemahaman bahwa terjadi ketidaksepahaman pada kedua pihak. Jika tidak seorangpun merasakan perbedaan, baik konsep, nilai, gagasan ataupun pemahaman, maka dapat disimpulkan bahwa tidak sedang terjadi konflik dalam interaksi tersebut.<sup>7</sup>

Dalam sebuah organisasi akan muncul beragam kepentingan yang dibawa oleh individu maupun kelompok yang menjadikan mereka sebagai pelaku utama munculnya sebuah konflik.<sup>8</sup> Pada akhirnya, semua pelaku yang terlibat dalam konflik tersebut akan mendapatkan dua pilihan terkait dengan penyelesaian konfliknya<sup>9</sup>. *Pertama*, dapat jadi dapat diselesaikan dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga, dan membawa hasil positif dapat juga negatif terhadap organisasi. *Kedua*, konflik tersebut akan berlarut-larut dan tidak

---

<sup>6</sup> STEPHEN P. ROBBINS, *PERILAKU ORGANISASI*, Edisi Kese. (Jakarta: PT INDEKS, 2006), 545.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> 071311333099 Rifqi Hamdani, “Pedagang Vs Pengusaha: ‘Artikulasi Kepentingan Dalam Pusaran Konflik Pasar Turi Surabaya’” (2019), accessed November 27, 2021, <http://lib.unair.ac.id>.

<sup>9</sup> Ibid.

ditemukan solusi walaupun ada campur tangan pihak ketiga<sup>10</sup> sehingga memberikan dampak negatif kepada seluruh tatanan sosial yang dihuninya.

Terjadinya interaksi dalam kehidupan sosial selain dapat menghasilkan kerjasama dan hubungan saling membutuhkan, ternyata juga dapat menciptakan konflik.<sup>11</sup> Kondisi ini dipicu oleh kepentingan yang dibawa oleh masing-masing individu dan tidak siap untuk bekerjasama dengan orang lain. Sikap menang sendiri, merasa paling pintar, tidak respek terhadap pendapat orang lain akan merugikan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sikap seperti ini tidak dapat dikategorikan dalam cara berpikir kritis yang bijaksana<sup>12</sup>, sebab salah satu karakteristik cara berpikir kritis adalah memiliki banyak ide dan gagasan, tetapi tidak menafikkan ide dan gagasan orang lain serta menerimanya dengan lapang dada apabila gagasan yang berbeda lebih layak untuk diaplikasikan.<sup>13</sup>

Dalam organisasi pendidikan seperti sekolah, penyebab dari konflik tentunya sama dengan organisasi lainnya. Perbedaan pendapat mengenai penerapan kurikulum, praktek pembelajaran, penerapan disiplin siswa, tupoksi guru, dan berbagai perbedaan persepsi lainnya, akan menjadi sumber konflik yang perlu diorganisir secara bijak oleh kepala sekolah selaku manajer. Apabila sumber-sumber konflik tersebut berhasil dikelola dengan baik, maka tentunya akan berdampak signifikan bagi kemajuan sekolah secara keseluruhan<sup>14</sup>.

### **Transisi dalam Pemikiran Konflik**

Sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan yang diiringi oleh masifnya penelitian mengenai konflik, maka muncul kelompok-kelompok dengan cara pandang yang berbeda. Kemauan ini sangat berpengaruh

---

<sup>10</sup> Ahmad Royani, *Manajemen Konflik Perusahaan, EDUKASI*, vol. 7, 2017, accessed November 27, 2021, <http://ejournal.iain-jember.ac.id/index.php/edukasi/article/view/117>.

<sup>11</sup> Auliah Safitri and Suharno Suharno, "Budaya Siri' Na Pacce Dan Sipakatau Dalam Interaksi Sosial Masyarakat Sulawesi Selatan," *Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya* 22, no. 1 (May 31, 2020): 102–111, accessed November 27, 2021, <http://jurnalantropologi.fisip.unand.ac.id/index.php/jantro/article/view/168>.

<sup>12</sup> F. Fakhriyah, "PENERAPAN PROBLEM BASED LEARNING DALAM UPAYA MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN BERPIKIR KRITIS MAHASISWA," *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia* 3, no. 1 (April 1, 2014): 95–101, accessed November 27, 2021, <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jpii/article/view/2906>.

<sup>13</sup> Indah Muliati, "Manajemen Konflik Dalam Perspektif Islam," *Jurnal Tingkap XI*, no. 1 (2016): 91–104, accessed November 28, 2021, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tabligh/article/view/340>.

<sup>14</sup> Khoirul Anwar, "URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN," *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (August 29, 2018): 31–38, accessed November 27, 2021, <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/fikri/article/view/3206>.

terhadap bagaimana kelompok-kelompok tersebut menyikapi dan mencari penyelesaian terhadap munculnya konflik dalam satu organisasi.<sup>15</sup>

Robbins sedikitnya menyajikan tiga kelompok yang memiliki pandangan yang berbeda dalam memahami dan menyikapi konflik<sup>16</sup>. Kelompok pertama disebut dengan ‘Pandangan Tradisional’ tentang konflik. “Pandangan ini meyakini bahwa semua konflik membahayakan dan harus dihindari”. Bahkan untuk memperkuat konotasi negatifnya konflik disinonimkan dengan dengan istilah kekerasan, pengrusakan, dan irrasionalitas.

Pandangan yang negatif terhadap konflik dalam pendekatan tradisional ini menyederhanakan bagaimana sikap seorang manajer dalam menyelesaikannya. Karena semua konflik wajib dihindari, maka cukup berkonsentrasi untuk mengantisipasi sumber penyebab konflik agar tidak terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya.<sup>17</sup>

Kelompok yang kedua disebut dengan ‘Pandangan Hubungan Manusia’ tentang konflik. Mereka meyakini “bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tidak terhidarkan oleh kelompok”. Dengan pandangan tersebut kelompok ini tidak pernah bersiap untuk menghindari terjadinya konflik, bahkan mereka beranggapan bahwa adakalanya terjadinya konflik memberikan kinerja yang positif terhadap kelompok dalam organisasi.<sup>18</sup>

Aliran yang ketiga adalah ‘Pandangan Interaksionis’ tentang konflik. selangkah lebih maju dari pandangan sebelumnya, kelompok pandangan interaksionis berkeyakinan “bahwa konflik tidak hanya menjadi kekuatan positif dalam kelompok namun konflik juga sangat diperlukan agar kelompok berkinerja efektif.” Merujuk pada pandangan tersebut, seorang manajer terkadang perlu untuk menciptakan konflik apabila suasana organisasi terkesan pasif yang bertujuan membangun dan menjaga sikap kritis anggota organisasi untuk menghasilkan beragam ide, gagasan, dan kreatifitas yang tinggi.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Gita Amalia, “PENGELOLAAN KONFLIK SECARA POSITIF BAGI INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI,” *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 12, no. 2 (November 8, 2019), accessed November 28, 2021, <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/view/3297>.

<sup>16</sup> ROBBINS, *PERILAKU ORGANISASI*, 546.

<sup>17</sup> Ahmad Royani, “MANAJEMEN KONFLIK,” *EDUKASI* 7, no. 1 (March 23, 2016), accessed November 28, 2021, <http://ejournal.iain-jember.ac.id/index.php/edukasi/article/view/117>.

<sup>18</sup> Royani, *Manajemen Konflik Perusahaan*, vol. 7, p. .

<sup>19</sup> *Ibid.*

Jika dikorelasikan dalam dunia pendidikan dengan budaya skeptisnya<sup>20</sup>, maka pendekatan pandangan ini dirasa sesuai, dan kepala sekolah hanya perlu menjaga tingkat konflik minimum untuk merangsang terjaganya sikap kritis semua anggota kelompok, baik guru maupun staf dan karyawan di sekolah.

Merujuk pada pandangan interaksionis bahwa menganggap konflik sebagai hal negatif adalah tidak benar. Konflik yang dikelola dengan baik akan menghasilkan luaran yang positif. Pandangan baik atau buruk terhadap suatu konflik yang terjadi antara pihak yang berbeda sangat tergantung pada tipe konflik yang dihadapi.

### **Konflik Fungsional Versus Disfungsional**

Pandangan interaksionis membagi konflik pada dua tipe, yaitu konflik fungsional dan disfungsional. Mereka menganggap bahwa tidak semua jenis konflik dapat dianggap baik, pada beberapa kasus ada konflik yang mendukung sasaran kelompok dan mendukung kinerjanya, inilah tipe konflik fungsional dan dikategorikan sebagai konflik yang konstruktif. Sementara konflik yang menjadi penghambat kinerja kelompok disebut sebagai konflik disfungsional, dan dikategorikan sebagai konflik yang destruktif.<sup>21</sup>

Untuk membedakan konflik fungsional dan disfungsional, Robbins membagi konflik dalam tiga jenis, yaitu: konflik tugas, konflik proses dan konflik hubungan. Pada konflik tugas sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi mengenai isi dan sasaran pekerjaan. Pada konflik proses dimana terjadi perbedaan mengenai cara melakukan pekerjaan. Kedua jenis konflik ini adalah konflik yang bersifat konstruktif.<sup>22</sup>

Di sekolah sebagai organisasi penyelenggara pendidikan, kedua jenis konflik jenis dia atas mudah sekali terjadi. Perbedaan pemahaman mengenai tugas dan cara dalam proses belajar mengajar sering menimbulkan konflik antar guru. Cara mendidik anak antara guru sains dan guru agama tentu memiliki pendekatan yang berbeda<sup>23</sup>, walaupun tujuannya sama, yaitu mencetak *output* lulusan yang berkualitas. Namun, konflik jenis ini disebut

---

<sup>20</sup> M. I. Suhifatullah, "MENGEMBANGKAN BUDAYA BELAJAR KREATIF UNTUK MEWUJUDKAN GENERASI UNGGUL DALAM KARYA INOVATIF," *ANDRAGOLOGI* 16, no. 2 (September 1, 2016), accessed November 28, 2021, <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/ANDRAGOLOGI/article/view/1072>.

<sup>21</sup> ROBBINS, *PERILAKU ORGANISASI*, 548.

<sup>22</sup> Amalia, "PENGELOLAAN KONFLIK SECARA POSITIF BAGI INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI."

<sup>23</sup> Rangga Sa'adillah Sandhy Atma Putra, "PEMBELAJARAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM MELALUI PENDEKATAN SAINTIFIK DALAM MEMBENTUK SIKAP SPIRITUAL SEKOLAH MENENGAH ATAS DI SIDOARJO (Studi Fenomenologi Pengalaman Guru Dan Siswa Pada SMA Di Sidoarjo)" (2020).

konstruktif dan fungsional karena bertujuan positif yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tugas kepala sekolah selaku manajer adalah memelihara konflik tersebut dengan menggunakan pendekatan proses belajar sesuai disiplin ilmunya.

Jenis konflik yang ketiga adalah konflik hubungan. Konflik ini bersifat disfungsional dan destruktif yang bersumber dari konflik hubungan interpersonal antara individu yang memiliki beragam kepentingan dan berbeda latar belakang. Di sekolah, konflik ini sering terjadi karena dipemicu oleh masalah-masalah pribadi di luar tugas dan proses pembelajaran, seperti: dendam yang tersimpan, persaingan bisnis, masalah rumah tangga dan kompetensi gaya hidup. Konflik ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari kepala sekolah, sebab menghambat tercapainya tujuan sekolah apabila terus menerus terjadi.

### **Teknik Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan**

Sebagaimana telah disebutkan di awal bahwa tidak banyak perbedaan yang mendasar antara sumber konflik yang terjadi dalam organisasi pendidikan dengan organisasi lainnya, maka teknik dalam manajemen konflik di sekolah pun dapat menggunakan model yang disajikan Robbins yang bersifat teknis untuk organisasi pada umumnya.<sup>24</sup> Ada sembilan teknik yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk memenej konflik yang terjadi pada anggotanya yaitu;

Pemecahan Masalah; Seorang kepala sekolah dapat mengajak pihak-pihak yang berkonflik untuk melakukan pertemuan tatap muka secara internal. Tujuan dari diadakan pertemuan ini untuk mengidentifikasi masalah, apakah bersifat fungsional yang meliputi perbedaan persepsi mengenai tugas dan cara dalam proses pendidikan, atau sekedar konflik hubungan yang bersifat destruktif. Sehingga akan muncul solusi melalui pembahasan secara terbuka tersebut.<sup>25</sup>

Sasaran Atasan; Pada teknik ini kepala sekolah mengajak segenap guru untuk bersama-sama menciptakan sasaran bersama yang mustahil untuk dicapai tanpa adanya kerjasama masing-masing pihak yang berkonflik.<sup>26</sup>

Perluasan sumberdaya; Apabila konflik yang terjadi di sekolah disebabkan oleh kelangkaan sumberdaya, misalnya masalah honor, kesempatan promosi,

---

<sup>24</sup> ROBBINS, *PERILAKU ORGANISASI*, 557.

<sup>25</sup> Irfan Firdaus, "Sikap Siswa Terhadap Interaksi Edukatif Guru PAI Dan Hubungannya Dengan Akhlak Mereka Dalam Menghormati Guru: Penelitian Korelasional Terhadap Siswa Kelas XI SMA Bina Muda Cicalengka" (June 26, 2020).

<sup>26</sup> Putu Sanjaya, "PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL UNTUK PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN," *Jurnal Penjaminan Mutu* 2, no. 2 (2016): 127.

pembagian ruangan guru, maka solusinya kepala sekolah dapat melakukan perluasan sumberdaya.<sup>27</sup>

Penghindaran; yang dimaksud dengan penghindaran disini kepala sekolah dapat membujuk pihak yang berkonflik untuk menarik diri dari konflik yang terjadi, atau dapat menekan pihak yang berkonflik dengan regulasi.<sup>28</sup>

Penghalusan; Sembari memberikan penekanan pada kepentingan bersama antara pihak yang berkonflik, kepala sekolah juga dapat mengajak untuk mengabaikan arti perbedaan diantara anggotanya.<sup>29</sup>

Kompromi; Artinya mengajak pihak yang berkonflik untuk mengorbankan sesuatu yang dianggap berharga dan menjadi sumber terjadinya konflik tersebut.<sup>30</sup>

Komando Otoritatif; Kepala sekolah menggunakan hak otoritas formalnya untuk menyelesaikan konflik dan kemudian menyampaikan keinginannya terhadap setiap pihak yang terlibat.<sup>31</sup>

Mengubah Variabel Manusia; teknik yang dapat diaplikasikan adalah perubahan perilaku individu, misalnya dengan melakukan wejangan dan tausiyah untuk mengubah sikap dan perilaku yang menjadi sumber konflik.

Mengubah Variabel Struktur; Kepala sekolah dapat melakukan perubahan struktur organisasi formal dan pola structural interaksi pihak-pihak yang

---

<sup>27</sup> Tria Anggita Hafhari and Sukamdi Sukamdi, "ANALISIS POTENSI SUMBERDAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN SESUAI DENGAN KORIDOR EKONOMI MP3EI (MASTERPLAN PERCEPATAN DAN PERLUASAN PEMBANGUNAN INDONESIA)," *Jurnal Bumi Indonesia* 4, no. 4 (2015), accessed November 28, 2021, <http://lib.geo.ugm.ac.id/ojs/index.php/jbi/article/view/378>.

<sup>28</sup> Purnawan Dwikora Negara, "BUDAYA MALU PADA MASYARAKAT TENGGER DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA HUKUM PENGHINDARAN KONFLIK," *Widya Yuridika* 1, no. 2 (December 13, 2018): 141, accessed November 28, 2021, <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/yuridika/article/view/743>.

<sup>29</sup> Anjar Mukti Yuni Pamungkas et al., "Manajemen Konflik Dan Negosiasi Wajah Dalam Budaya Kolektivistik (Konflik Pembangunan Bandara Di Kulon Progo)," *Interaksi Online* 4, no. 1 (December 28, 2015), accessed November 28, 2021, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/10297>.

<sup>30</sup> Henny Saida Flora, "KEADILAN RESTORATIF SEBAGAI ALTERNATIF DALAM PENYELESAIAN TINDAK PIDANA DAN PENGARUHNYA DALAM SISTEM PERADILAN PIDANA DI INDONESIA," *University Of Bengkulu Law Journal* 3, no. 2 (October 25, 2018): 142–158, accessed November 27, 2021, <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/ubelaj/article/view/6899>.

<sup>31</sup> Malikul Adil, "Pendekatan Management Conflict Untuk Perubahan Dan Pengembangan Organisasi," *MATRIK : Jurnal Manajemen dan Teknik Industri Produksi* 7, no. 1 (June 29, 2018): 56–65, accessed November 28, 2021, <http://journal.umg.ac.id/index.php/matriks/article/view/366>.

berkonflik melalui perancangan ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi, dan sebagainya.<sup>32</sup>

## KESIMPULAN

Dari analisis terhadap buku *Perilaku Organisasi* karya Stephen P. Robbins, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pandangan interaksionis membagi konflik menjadi dua tipe, yaitu konflik fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional mendukung visi, misi dan sasaran sekolah serta mendukung kinerja kepala sekolah. Sedangkan konflik disfungsional menjadi penghambat kemajuan dan kinerja kepala sekolah. Pada teknik manajemen konflik, kepala sekolah dapat melakukan strategi antara lain: menerapkan pendekatan pemecahan masalah, sasaran atasan, perluasan sumber daya, penghindaran, penghalusan, kompromi, komando otoritatif, mengubah *variable* manusia dan *variable* struktur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adil, Malikul. "Pendekatan Management Conflict Untuk Perubahan Dan Pengembangan Organisasi." *MATRIK: Jurnal Manajemen dan Teknik Industri Produksi* 7, no. 1 (June 29, 2018): 56–65. Accessed November 28, 2021. <http://journal.umg.ac.id/index.php/matriks/article/view/366>.
- Amalia, Gita. "PENGELOLAAN KONFLIK SECARA POSITIF BAGI INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI." *Jurnal Media Wabana Ekonomika* 12, no. 2 (November 8, 2019). Accessed November 28, 2021. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/view/3297>.
- Anwar, Khoirul. "URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN." *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (August 29, 2018): 31–38. Accessed November 27, 2021. <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/fikri/article/view/3206>.
- Fakhriyah, F. "PENERAPAN PROBLEM BASED LEARNING DALAM UPAYA MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN BERPIKIR KRITIS MAHASISWA." *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia* 3, no. 1 (April 1, 2014): 95–101. Accessed November 27, 2021.

---

<sup>32</sup> Yohanes Lon, "Resolusi Konflik" (June 2, 2015), accessed November 28, 2021, <https://drive.google.com/file/d/1ynRY6P92qTOyDtUPULyHXOXPJMuN1a14/view>.

- <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jpii/article/view/2906>.
- Firdaus, Irfan. “Sikap Siswa Terhadap Interaksi Edukatif Guru PAI Dan Hubungannya Dengan Akhlak Mereka Dalam Menghormati Guru: Penelitian Korelasional Terhadap Siswa Kelas XI SMA Bina Muda Cicalengka” (June 26, 2020).
- Flora, Henny Saida. “KEADILAN RESTORATIF SEBAGAI ALTERNATIF DALAM PENYELESAIAN TINDAK PIDANA DAN PENGARUHNYA DALAM SISTEM PERADILAN PIDANA DI INDONESIA.” *University Of Bengkulu Law Journal* 3, no. 2 (October 25, 2018): 142–158. Accessed November 27, 2021. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/ubelaj/article/view/6899>.
- Hafsari, Tria Anggita, and Sukamdi Sukamdi. “ANALISIS POTENSI SUMBERDAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN SESUAI DENGAN KORIDOR EKONOMI MP3EI (MASTERPLAN PERCEPATAN DAN PERLUASAN PEMBANGUNAN INDONESIA).” *Jurnal Bumi Indonesia* 4, no. 4 (2015). Accessed November 28, 2021. <http://lib.geo.ugm.ac.id/ojs/index.php/jbi/article/view/378>.
- Lexi, J., and M. M. A. *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. Rake Sarasin*, 2010. Accessed November 19, 2021. <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>.
- Lon, Yohanes. “Resolusi Konflik” (June 2, 2015). Accessed November 28, 2021. <https://drive.google.com/file/d/1ynRY6P92qTOyDtUPULyHXOXPJMuN1a14/view>.
- Muliati, Indah. “Manajemen Konflik Dalam Perspektif Islam.” *Jurnal Tingkap* XI, no. 1 (2016): 91–104. Accessed November 28, 2021. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tabligh/article/view/340>.
- Negara, Purnawan Dwikora. “BUDAYA MALU PADA MASYARAKAT TENGGER DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA HUKUM PENGHINDARAN KONFLIK.” *Widya Yuridika* 1, no. 2 (December 13, 2018): 141. Accessed November 28, 2021. <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/yuridika/article/view/743>.
- Pamungkas, Anjar Mukti Yuni, Turnomo Rahardjo, Hapsari Dwiningtyas, and Tandiyu Pradekso. “Manajemen Konflik Dan Negosiasi Wajah Dalam Budaya Kolektivistik (Konflik Pembangunan Bandara Di Kulon Progo).” *Interaksi Online* 4, no. 1 (December 28, 2015). Accessed November 28, 2021. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/10297>.
- Putra, Rangga Sa’adillah Sandhy Atma. “PEMBELAJARAN

PENDIDIKAN AGAMA ISLAM MELALUI PENDEKATAN SAINTIFIK DALAM MEMBENTUK SIKAP SPIRITUAL SEKOLAH MENENGAH ATAS DI SIDOARJO(Studi Fenomenologi Pengalaman Guru Dan Siswa Pada SMA Di Sidoarjo)” (2020).

- Rifqi Hamdani, 071311333099. “Pedagang Vs Pengusaha: ‘Artikulasi Kepentingan Dalam Pusaran Konflik Pasar Turi Surabaya” (2019). Accessed November 27, 2021. <http://lib.unair.ac.id>.
- ROBBINS, STEPHEN P. *PERILAKU ORGANISASI*. Edisi Kese. Jakarta: PT INDEKS, 2006.
- Royani, Ahmad. “MANAJEMEN KONFLIK.” *EDUKASI* 7, no. 1 (March 23, 2016). Accessed November 28, 2021. <http://ejournal.iain-jember.ac.id/index.php/edukasi/article/view/117>.
- . *Manajemen Konflik Perusahaan*. *EDUKASI*. Vol. 7, 2017. Accessed November 27, 2021. <http://ejournal.iain-jember.ac.id/index.php/edukasi/article/view/117>.
- Safitri, Auliah, and Suharno Suharno. “Budaya Siri’ Na Pacce Dan Sipakatau Dalam Interaksi Sosial Masyarakat Sulawesi Selatan.” *Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya* 22, no. 1 (May 31, 2020): 102–111. Accessed November 27, 2021. <http://jurnalantropologi.fisip.unand.ac.id/index.php/jantro/article/view/168>.
- Sanjaya, Putu. “PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL UNTUK PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN.” *Jurnal Penjaminan Mutu* 2, no. 2 (2016): 127.
- Somantri, Gumilar Rusliwa. “Memahami Metode Kualitatif.” *Makara Human Behavior Studies in Asia* 9, no. 2 (December 1, 2005): 57–65. Accessed November 19, 2021. <https://scholarhub.ui.ac.id/hubsasia/vol9/iss2/8>.
- Suhifatullah, M. I. “MENGEMBANGKAN BUDAYA BELAJAR KREATIF UNTUK MEWUJUDKAN GENERASI UNGGUL DALAM KARYA INOVATIF.” *ANDRAGOGI* 16, no. 2 (September 1, 2016). Accessed November 28, 2021. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/ANDRAGOGI/article/view/1072>.