

MANAJEMEN KONFLIK DAN CARA PENANGANAN KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH MADRASAH ALIYAH MIFTAHUL ULUM

Ridwan Fauzi

STIT NU AL-FARABI PANGANDARAN

Corresponding Author: e-mail: r1d0nefz04@gmail.com

ABSTRACT

Conflicts that occur within an organization can hinder achieving the desired goals, therefore conflicts need to be managed properly so that their impact can be minimized. This study aims to describe conflicts in an organization, what factors cause conflict, approaches to conflict handling, and the impact of conflict on organizational performance. This type of research is a literature study. The Authors in conducting reference searches, identifying authenticity and quality of literature, and compiling a reference list, assisted by the software "citation & reference manager" Mendeley desktop. The results of this study are (1) conflict can be interpreted with 3 meanings, namely positive, neutral, and negative meanings, (2) the factors that cause conflict can come from external and internal factors of individual organizations. Internal factors can be in the form of personality differences, stress, decreased productivity and so on. While external factors can be in the form of communication problems, limited resources, sexual harassment, and so on, (3) the approach to handling conflict requires leadership skills. There are eight conflicts handling approaches, namely, deliberation, interference by third parties, confrontation, bargaining (bargaining), compromise, mediation, conciliation and consultation, and increasing resources, and (4) the performance of an individual can be hampered due to conflict, however not all conflicts have a negative impact, conflict can have a positive impact if it can be managed appropriately.

Keywords: *conflict management; factors causing conflict; problem solving*

ABSTRAK

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan, oleh karena itu konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konflik dalam suatu organisasi, faktor-faktor apa saja yang menyebabkan konflik, pendekatan dalam penanganan konflik, dan dampak konflik terhadap kinerja organisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Peneliti dalam melakukan pencarian referensi, identifikasi keaslian dan kualitas literatur, hingga menyusun daftar referensi dibantu dengan perangkat lunak "citation & reference manager" mendeley desktop. Hasil penelitian ini yaitu (1) konflik dapat dimaknai dengan 3 makna yakni makna positif, netral, dan negatif, (2) faktor-faktor penyebab konflik dapat berasal dari faktor eksternal dan internal individu organisasi. Faktor internal bisa berupa perbedaan kepribadian, stress, penurunan produktivitas dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bisa berupa masalah komunikasi, sumber daya yang terbatas, pelecehan seksual, dan lain

sebagainya, (3) pendekatan menangani konflik memerlukan keterampilan kepemimpinan. Pendekatan penanganan konflik ada delapan yakni, musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (bargaining), kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya, dan (4) kinerja suatu individu dapat terhambat karena adanya konflik, namun tidak semua konflik berdampak negatif, konflik dapat memberi dampak positif jika dapat dikelola secara tepat.

Kata Kunci: manajemen konflik; faktor penyebab konflik; pemecahan masalah

PENDAHULUAN

Konflik merupakan hal yang kerap terjadi dalam organisasi. Adanya kelompok-kelompok yang bisa mengakibatkan terjadinya konflik seperti perbedaan keahlian dan komposisi dari kelompok, perbedaan tujuan diantara anggota kelompok terjadinya peran ganda atau ambiguitas dalam tanggung jawab, atau mungkin dikarenakan adanya sistem pemberian hadiah atau upah yang diberikan berbeda, yang bisa menimbulkan konflik. Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, tetapi dapat diminimalisir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dan individu, baik individu pimpinan maupun individu anggota organisasi, konflik individu dengan kelompok atau konflik antara kelompok tertentu dan kelompok lain.

Penanganan konflik juga dapat dijadikan indikator kesuksesan organisasi, karena pada kinerja yang dihasilkan secara komprehensif, baik kinerja dari aspek finansial, aspek manusia, aspek metode kerja dan lingkungan yang kondusif. Konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat, baik itu terjadi dalam organisasi, derajat spesialisasi yang diberikan, kejelasan yuridiksi, kecocokan antara tujuan anggota organisasi dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik positif maupun negatif. Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksanaannya. Sifat individu yang berbeda atau perbedaan-perbedaan lainnya sering menimbulkan konflik (Adha dkk, 2019). Penanganannya maka individu dan kelompok yang saling tergantung harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, demi tercapainya tujuan organisasi.

Penanganan konflik tidak akan terlepas dari peran pemimpinnya, konflik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan. Sebaliknya, konflik yang tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka dapat merugikan kepentingan organisasi. Oleh sebab itu, manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan yang menciptakan terjadinya konflik. Salah satu hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer adalah bagaimana cara mengelola suatu konflik.

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia, konflik merupakan bagian dari menjadi manusia dan merupakan bagian dari sosial budaya dan profesionalitas seseorang. Konflik merupakan hal yang wajar dan sering terjadi di lembaga-lembaga seperti lembaga pendidikan

Konflik dalam dunia pendidikan sudah sering terjadi dan berdampak besar bagi lembaga pendidikan itu sendiri dan para anggota organisasi atau pekerja di lembaga tersebut. Tetapi dari banyaknya konflik yang ada, beberapa konflik memiliki dampak positif juga, jadi tidak semua konflik yang terjadi di suatu lembaga itu negatif, karena apabila terjadi konflik di suatu instansi atau lembaga maka lembaga tersebut dapat mengoreksi diri dari kesalahan tersebut dan dapat menjadi lebih baik dari kesalahan tersebut. Hal-hal yang dapat memicu terjadinya konflik adalah dengan adanya rasa ketidakpercayaan antara individu satu dengan individu lain, adanya komunikasi yang kurang baik sehingga dapat mengakibatkan amarah dari lawan bicaranya. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan, oleh karena itu konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konflik dalam suatu organisasi, faktor-faktor apa saja yang menyebabkan konflik, pendekatan dalam penanganan konflik, dan dampak konflik terhadap kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data kualitatif bersifat deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis dan factual menggambarkan kondisi Penanganan konflik organisasi di MA MIFTAHUL ULUM Langkaplancar. Penelitian kualitatif merupakan aktifitas ilmiah untuk mengumpulkan data secara sistematis, mengurutkannya sesuai kategori tertentu, mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Lokasi penelitian ini adalah di Sekolah MA MIFTAHUL ULUM. Penentuan lokasi ini didasarkan pada penyesuaian, topik yang dipilih oleh peneliti. Peneliti memilih lokasi ini karena menurut peneliti MA MIFTAHUL ULUM Masih memiliki permasalahan yang wajib di selesaikan guna meningkatkan kualitas dari MA MIFTAHUL ULUM. Penelitian ini dilakukan di ruangan Kantor kepala sekolah MA MIFTAHUL ULUM.

Penelitiannya dengan cara berinteraksi dengan objek penelitian untuk melakukan wawancara dengan sumber data guna mendapatkan data yang diinginkan, melakukan observasi untuk melihat kondisi konflik di sekolah MA MIFTAHUL ULUM dan melakukan dokumentasi untuk mendapatkan data data temuan. Kemudian peneliti melakukan analisis data, analisis data kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis. Data diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan – bahan lain, sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dapat dilakukan dengan mengorganisasikan data menjabarkannya dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun kedalam

pola, memilih mana yang penting yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat di beritakan kepada oranglain.

PEMBAHASAN

A. Definisi Konflik

Pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai relasi psikologis yang antagonis, sikap emosional bermusuhan, struktur nilai yang berbeda, interaksi yang antagonis, jelas, berbentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung hingga pada bentuk perlawanan terbuka Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan. Menurut Jones konflik organisasi adalah pertentangan yang terjadi ketika perilaku orientasi sasaran dari satu kelompok berbenturan atau terancam oleh sasaran-sasaran kelompok lain. Pada hakikatnya konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Lebih luas lagi, Saiti berpendapat bahwa konflik berkaitan erat dengan suatu motif, tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok tidak dapat berjalan secara bersamaan. Adanya ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksetujuan terhadap tujuan yang ditetapkan atau bisa juga terhadap metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan. Stepanova et al. menyatakan bahwa konflik adalah istilah yang mencakup kepentingan yang beragam atau ketidaksetujuan yang berbeda disebut dalam sejumlah cara termasuk: perselisihan, benturan kepentingan, kepentingan bersaing atau sekedar masalah.

Konflik adalah suatu realitas unik yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan yang disadari dan senantiasa mengiringi semua aspek kehidupan manusia kata konflik mengandung banyak pengertian, ada pengertian negatif, pengertian netral dan pengertian positif. Dalam pengertian negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistic, kebuasan, kekerasan, barbarism, perusakan, penghancuran, irasionalisme, tanpa control emosiaonal, huru-hara, pemogokan perang, dan lain sebagainya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa petualangan, tantangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pembenahan, pemurnian, pembaharuan, penenrangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dengan kepentingan dan tujuan hidup yang berbeda pula. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah akibat dari ketidaksepemahaman dan ketidaksesuaian baik antar individu ataupun kelompok dalam hal memenuhi tujuan yang berakibat.

Berdasarkan akibatnya konflik dapat berbentuk destruktif dan konstruktif. Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya. Konflik demikian biasa terjadi apabila dua orang anggota organisasi tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap pemusuhan antar mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok

(sebuah konflik yang substantive destruktif. Terdapat dua dasar dari konflik yakni (a) Pertama konflik internal adalah konflik yang terjadi pada dirinya sendiri, seperti kepercayaan dan prinsip seseorang itu sendiri; dan (b) Kedua Konflik Eksternal yaitu konflik yang berhadapan dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya. Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan sebagainya. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya konflik, gejala yang muncul dalam suatu organisasi ketika terjadi konflik adalah pada saat individu atau kelompok menunjukkan sikap “bermusuhan” dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas.

B. Faktor-Faktor Penyebab Konflik

Konflik dapat meningkat apabila seseorang bekerja secara individual, atau terdapat pertentangan satu sama lain. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan konflik dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Komunikasi yang buruk, Komunikasi menjadi salah satu penyebab terburuk dalam sebuah organisasi, komunikasi yang buruk dapat disebabkan perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda, dan kegagalan dalam menyampaikan sesuatu.
2. Perbedaan kepribadian, Anggota organisasi dalam sebuah organisasi berasal dari latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam pembentukan kepribadian mereka, apabila anggota organisasi tidak dapat memahami dan saling menghargai adanya perbedaan-perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau permasalahan.
3. Sumber daya yang tidak dibagi sama rata, Salah satu penyelesaian konflik dalam sebuah organisasi adalah dengan menggunakan prinsip berbagi. Artinya, dalam sebuah organisasi harus ada kebijakan administrasi yang membagi sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik tersebut. Broussard et al. mengatakan bahwa organisasi mungkin juga perlu mewaspadaai sumber lain dari perlakuan berbeda yang menimbulkan masalah etika.
4. Stres, Stres adalah kondisi seseorang yang terlalu banyak perasaan dibawah tekanan mental atau emosional. Tekanan akan menjadi stres ketika seseorang tidak mampu mengatasinya. Stres akan mempengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan bagaimana tubuh seseorang akan bekerja. Beberapa tanda bahwa seseorang stres adalah masalah tidur, kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan kurang konsentrasi dalam bekerja. Hal tersebut akan menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan organisasi.
5. Pelecehan seksual, Pelecehan seksual merupakan permasalahan yang dihadapi seseorang akibat rasa tidak nyaman yang menyangkut masalah seks mereka. Ketika dalam sebuah organisasi tidak ada kode etik yang mengatur hal seperti ini, maka akan timbul konflik antar personalia dalam organisasi tersebut.
6. Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi, Ketika seseorang berusaha untuk memenuhi

tekanan kebutuhan dalam hidup mereka, mereka akan bekerja apapun sesuai dengan apa yang diinginkan sebuah organisasi.

7. Anggota meninggalkan organisasi, konflik yang terlalu banyak dalam sebuah organisasi akan menyebabkan seseorang merasa tidak betah dan akan keluar dari organisasi tersebut.

Penurunan produktivitas, Seseorang yang tidak fokus dalam mengerjakan pekerjaan maka produktivitasnya akan menurun, hal tersebut akan menjadi konflik antara anggota dan pimpinan

Terdapat enam kondisi utama yang menyebabkan konflik di organisasi:

1. Tujuan yang tidak sejalan, Anggota dalam suatu lembaga bisa saja tidak setuju dengan tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Bisa jadi tujuan lembaga menghalangi atau tidak sejalan dengan rencana pribadi seseorang.
2. Perbedaan nilai, Perbedaan antar organisasi, departemen, dan berbagai pihak seperti dalam hal nilai-nilai keyakinan dan pengalaman jadi sumber konflik. Ketika semua sepakat tentang sebuah tujuan, mungkin orang berbeda dalam penggunaan cara mencapai tujuan.
3. Ketergantungan, Saling ketergantungan, apabila suatu tim mengandalkan hasil kerja tim lainnya untuk memulai sebuah pekerjaan, dapat jadi sumber konflik. Karena bila terjadi kesalahan akan berdampak pada pihak lain.
4. Sumber daya yang minim, Ketika sumber daya terbatas, maka orang atau unit/departemen bisa saja memperebutkannya dan menimbulkan konflik sehingga perlu pengelolaan yang baik.
5. Aturan yang ambigu, Setiap posisi dalam suatu perusahaan mungkin sudah memiliki uraian pekerjaan yang merefleksikan peran posisi itu. Namun dalam prakteknya bisa saja mengambang atau tidak jelas dan menimbulkan kesalahan praktik.
6. Masalah komunikasi, Salah menerima atau mengirim pesan bisa menyebabkan masalah yang tidak jarang memicu konflik. Entah itu peluang berkomunikasi yang terbatas sehingga mengandalkan anggapan yang belum tentu benar atau terdapat suatu konflik lain yang menyebabkan malas berkomunikasi. Schijndel dan Burchardi mengatakan bahwa komunikasi yang buruk adalah masalah yang paling sering terjadi dan menjadi kritis, baik di dalam kelompok maupun antara pemimpin dan kelompok. Komunikasi yang buruk sering menyebabkan kesalahan dan menciptakan konflik. Konflik hanya dapat diselesaikan dengan komunikasi. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi interpersonal adalah salah satu kualitas individu yang paling penting dari seorang pemimpin.

Berdasarkan jabaran tersebut terdapat enam faktor penyebab konflik yakni, tujuan yang tidak sejalan, perbedaan nilai, ketergantungan, sumber daya yang minim, aturan yang ambigu dan miskomunikasi. Keenam faktor ini memerlukan pengendalian yang baik agar tidak mengganggu jalannya organisasi mencapai tujuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Paryono et al. pada Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Pontianak konflik di lembaga sekolah

tersebut berawal dari rasa kekecewaan seorang calon kepala sekolah akibat tidak dapat menduduki jabatannya sebagai wakil kepala sekolah dan dari kebijakan kepala sekolah sendiri yang memutuskan untuk menunjuk orang lain sebagai wakil kepala sekolah, sehingga hal ini memunculkan sebuah konflik. Dalam hal kepala sekolah sekolah masih belum mampu dalam mengatasi konflik ini dan mengakibatkan pihak ketiga atau dinas pendidikan sebagai pemecah dari konflik tersebut. Dinas pendidikan telah memberikan solusi pemecahan konflik dengan cara memutasi pihak-pihak yang berkonflik ke kondisi kerja yang baru, mengidentifikasi konflik melalui metode kompromi, dan melakukan metode arbitrase yang memberikan opsi dan sanksi kepada yang menentang pemulihan kondusivitas kinerja.

Konflik dalam organisasi dapat memperburuk suatu organisasi tersebut. Hal-hal yang dapat memperburuk organisasi adalah yang pertama, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan; de Vries et al. mengatakan bahwa jika anggota menolak untuk mengungkapkan pendapat mereka yang berkaitan dengan pekerjaan, organisasi tidak akan mendapat manfaat dari ide-ide mereka dan mungkin saran yang berguna, jika dipertimbangkan, dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi; yang kedua operasional; yang ketiga sifat pengawasan; dan yang keempat masalah perilaku siswa.

C. Pendekatan Penanganan Konflik

Pengendalian konflik dilakukan melalui pendekatan musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), dan kompromi.

1. Musyawarah

Musyawarah dilakukan agar pihak-pihak yang bertentangan dapat mencari penyelesaian terbaik bagi masalah yang sedang dihadapi, bukan mencari kemenangan sepihak. Tujuan musyawarah agar masing-masing mendapatkan yang diinginkan sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut: (a) Lakukan identifikasi masalah, dengan mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau yang mengetahui konflik. (b) Pertemukan kedua pihak dalam forum dialog yang dipandu oleh pimpinan, (c) Pimpinan memantau realisasi hasil musyawarah.

2. Campur tangan pihak ketiga

Campur tangan pihak ketiga diperlukan apabila pihak-pihak yang bertentangan tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu. Heine dan Kerk mengatakan bahwa untuk mencegah pertikaian antara anggota yang menyebabkan stagnansi meta-organisasi, maka diperlukan arsitektur organisasi yang menyelesaikan perselisihan internal melalui penegakan eksternal.

3. Konfrontasi

Konfrontasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk diminta pendapatnya secara langsung dalam rapat/sidang, dan pimpinan bertindak sebagai moderator. Cara seperti ini dapat dijadikan suatu penyelesaian konflik secara rasional

dan salah satu harus menerima pendapat dan pendirian pihak lain yang didasari oleh alasan yang lebih rasional dan benar.

4. Tawar-menawar (*Bargaining*)

Tawar-menawar adalah pengendalian konflik melalui proses pertukaran persetujuan dengan maksud mencapai keuntungan kedua pihak yang sedang berkonflik. Dalam proses tawar-menawar intinya adalah tidak mengharuskan pihak-pihak yang berkonflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya.

5. Kompromi

Pendekatan kompromi dilakukan untuk mengatasi konflik dengan cara pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bertentangan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua kubu mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak sepenuhnya, dan kehilangan tetapi tidak sepenuhnya juga. Kapusuzoglu mengatakan bahwa kolaborasi biasanya dianggap sebagai metode terbaik untuk mengatasi konflik. Ini disebut pendekatan *win-win approach*.¹ Tidak perlu kedua belah pihak untuk menyerahkan posisi yang dihargai. Sebaliknya, kedua belah pihak akan saling terbuka untuk mencari tujuan baru yang lebih tinggi.

Sementara Thakore menjelaskan solusi pemecahan dari konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mediasi: mediasi adalah bentuk resolusi konflik yang paling umum. Ini melibatkan orang yang mandiri dan tidak memihak yang membantu dua individu atau kelompok mencapai solusi yang dapat diterima semua orang. Mediasi dapat berhasil apabila kedua belah pihak memberikan kepercayaan kepada mediator.
2. Konsiliasi dan konsultasi: solusi konflik ini dapat dikatakan kurang formal karena solusi konflik ini lebih ke sukarela, atau kerelaan pihak yang berkonflik.
3. Meningkatkan sumber daya: penanganan konflik ini merencanakan ke depan tentang distribusi sumber daya yang tepat daripada membuat alokasi menit-menit terakhir secara serampangan.

Berdasarkan paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan penanganan konflik ada delapan yakni, musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya. Semua metode ini akan efektif apabila digunakan pada kondisi tertentu dan dengan langkah yang tepat. Pengelolaan konflik yang baik memungkinkan kelancaran organisasi berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

¹ Imron Arifin. „The Principal’s Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0“. In *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, 382:30–32, 2019.

Hal ini Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Miftahudin bahwa salah satu metode yang digunakan dalam menangani konflik di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 8 Surakarta adalah dengan metode kompromi. Prinsip *win-win solution* dengan semua pihak, sehingga pihak-pihak yang berkonflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan. Kepala sekolah melakukan metode kompromi karena dapat membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsesi untuk mencari titik tengah atau terselesaikannya konflik.

D. Hubungan Konflik dengan Kinerja

Konflik dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat tetapi bukan merupakan kondisi sebab-akibat. Tingkat kinerja seseorang dapat meningkat atau menurun akibat adanya konflik organisasi, hal tersebut tergantung dari sejauh mana persepsi pihak yang terkait. Di sisi lain, tidak semua pihak yang memiliki kinerja baik bebas dari konflik. Menurut Indriyatni untuk mengetahui bagaimana konflik dapat mempengaruhi kinerja, maka dapat dilihat dari jenis-jenis konflik itu sendiri, yaitu:²

1. Konflik Fungsional, konflik ini bersifat konstruktif, artinya dapat memperbaiki kualitas keputusan yang diambil, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di antara anggotanya, dan menjadi saluran yang merupakan sarana penyampaian masalah dan peredaan ketegangan. Konflik ini tidak memberi kesempatan suatu kelompok secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang diambil, yang mungkin didasarkan pada asumsi yang tidak relevan. Konflik ini juga menciptakan gagasan baru yaitu mengadakan penilaian ulang terhadap sasaran dan kegiatan organisasi untuk mencapai perubahan.
2. Konflik Disfungsional, konflik ini terjadi karena adanya salah satu pihak yang tidak melakukan fungsi sebagaimana yang seharusnya sehingga akan menghambat aktivitas secara keseluruhan dengan kata lain konflik ini akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.
Omisore menjelaskan konflik memiliki beberapa bentuk yaitu:
3. Konflik hubungan: konflik ini timbul karena adanya ketidakcocokan antara individu satu dengan individu yang lain. Akibat dari konflik ini adalah munculnya kebencian dan emosi individu negatif.
4. Konflik tugas: konflik ini timbul karena adanya ketidaksepakatan isi tugas dan tujuan kerja.
5. Proses konflik: konflik ini timbul dikarenakan adanya ketidaksepakatan akibat pembagian tugas kerja dan tugas yang akan diselesaikan.

² Lan Bui Wrzosinska. „Conflict

Escalation and Intractability“. *American Behavioral Scientist* 50, no. 11 (2007): 1454–75. <https://doi.org/10.1177/0002764207302463>.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Leonandes yang dilakukan di Sekolah Menengah Atas 1 Mamasa bahwa konflik yang terjadi adalah akibat dari kesalahan pembagian peran yang diberikan oleh kepala sekolah kepada bawahannya. Ketidaksesuaian antara kemampuan salah seorang guru dengan peran atau tugas yang dibebankan oleh kepala sekolah kepada bawahannya sehingga memicu terjadinya konflik oleh guru yang tidak setuju dengan penjelasan dan pendelegasian peran tersebut. Adanya konflik kedua dapat ditandai dengan seorang bawahan yang sengaja meninggalkan tugasnya atau mengajar.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut (1) Konflik dapat dimaknai dengan 3 makna. Yakni makna positif bahwa dengan adanya konflik maka organisasi akan berkembang, kemudian makna netral bahwa konflik tidak memiliki pengaruh apapun terhadap organisasi, atau dapat dikatakan hanya sebagai variasi. Kemudian makna negatif dimana konflik menyebabkan penurunan kinerja organisasi hingga perpecahan; (2) Faktor-faktor penyebab konflik dapat berasal dari faktor eksternal dan internal individu organisasi. Faktor internal bisa berupa perbedaan kepribadian, stress, penurunan produktivitas dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bisa berupa masalah komunikasi, sumber daya yang terbatas, pelecehan seksual, dan lain sebagainya. Kepala sekolah yang tidak mampu memimpin dengan baik hanya akan menimbulkan masalah pada organisasi sekolah; (3) Pendekatan menangani konflik memerlukan keterampilan kepemimpinan. Pendekatan penanganan konflik ada delapan yakni, musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya; dan (4) Kinerja suatu individu dapat terhambat karena adanya konflik, namun tidak semua konflik berdampak negatif, konflik dapat memberi dampak positif jika dapat dikelola secara tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Maulana Amirul, Saverinus Gordisona, Nurul Ulfatin, and Achmad Supriyanto. „Analisis Komparasi Sistem Pendidikan Indonesia Dan Finlandia“. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2019): 145–60. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v3i2.110>.
- Adha, Maulana Amirul, Achmad Supriyanto, and Agus Timan. „Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Madrasah Menggunakan Diagram Fishbone“. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 5, no. 01 (2019): 11–22. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v5i01.1794>.
- Anggraeni, Selvi Ayuseva, Indah Amelia, Putri Wulandari, Risa Oktavianingrum, Maulana Amirul Adha, Roby Muhammad Gunawan, and Juharyanto. „The Efforts of School Principal in Improving Quality of Learning Through Non-Thematic Learning Supervision in Elementary School“. In *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020) The*, 346–50, 2020. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201204.067>.
- Anzizhan. „Konflik Dalam Organisasi Sekolah“. *Tarbiyah* 22, no. 1 (2015): 114–31.
- Ariyanti, Nova Syafira, Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin. „The Principal’s Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0“. In *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, 382:30–32, 2019. <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.7>.
- Bamberger, Peter, and Alon Hasgall. „Instructor Role Conflict in Educational Organizations Having the Characteristics of Total Institutions“. *Journal of Educational Administration* 33, no. 3 (1995): 68–85. <https://doi.org/10.1108/09578239510085693>.
- Broussard, Grant, Leonard S Rubenstein, Courtland Robinson, Wasim Maziak, Sappho Z Gilbert, and Matthew Decamp. „Challenges to Ethical Obligations and Humanitarian Principles in Conflict Settings: A Systematic Review“. *Journal of International Humanitarian Action* 4, no. 15 (2019). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>.
- Chandolia, Elisavet, and Sophia Anastasiou. „Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece“. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* 10, no. 1 (2020): 455–68. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>.
- Coleman, Peter T, R R Vallacher, A Nowak, and Lan Bui Wrzosinska. „Conflict Escalation and Intractability“. *American Behavioral Scientist* 50, no. 11 (2007): 1454–75. <https://doi.org/10.1177/0002764207302463>.