

## **KONSTELASI KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN: SEBUAH TELAAH KRITIS**

Baharuddin<sup>1</sup>

### **Abstract**

*The reality of the conflict in educational institutions is a necessity. Critical policy management institution established in the handling of the conflict affected the development of insight and thought construction personnel organization. Carefully in view of the conflict to the attention of the fundamental management of educational institutions. Simultaneous development of thought in the handling of the conflict must be continuously updated. The fundamental reason of that is the conflict evolved into a symbol of the rich meanings and diverse interpretations. Democracy, growth, and self-actualization is a factor inherent in the interpretation of the conflict in the world of education. Therefore, this paper offers a critical examination of conflict in the world of education as a part in building a solid educational institutions.*

**Keywords:** *Conflict, Educational Institutions, and Leadership.*

### **Pendahuluan: Menakar Realitas Konflik Pendidikan**

Konflik menjadi salah satu kajian menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Kehadiran konflik dalam studi manajemen pendidikan selalu melekat dalam persoalan keseharian yang dialami pengelola lembaga pendidikan. Berdasarkan hal itu, pengelola lembaga pendidikan membutuhkan perspektif dan tanggung jawab yang lebih luas dalam penanganan konflik. Apalagi dalam penanganan konflik di dalam lembaga pendidikan, pengelola lembaga pendidikan dihadapkan kepada dinamisasi sejumlah personel (baik edukatif maupun non edukatif) yang memiliki watak dan sifat yang berbeda-beda. Dalam mengelola personel tersebut, frekuensi konflik antara individu dan organisasi, memiliki potensi yang sama. Realitas yang tidak terelakkan dalam dunia pendidikan ini, mengemuka karena pada dasarnya setiap personel memiliki visi dan orientasi kegiatan yang berbeda. Untuk mencapai tujuan organisasi, mereka saling mengadakan interaksi dan saling mempengaruhi.

Pengaruh antar personel maupun kelompok melahirkan sebuah *impresi* terhadap produktifitas lembaga pendidikan secara universal. Dengan demikian, konflik dilihat sebagai jalan lain dalam mengembangkan dan penguatan solidaritas kelembagaan pendidikan. Oleh karenanya, perlu dilakukan upaya aktif dalam membuka perspektif yang lebih produktif dalam membaca konflik. Mangkunegara menawarkan empat

---

<sup>1</sup> Dosen Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Jl. Ir. Soekarno No. 1 Dadaprejo Batu 65323

bentuk pembacaan dalam menganalisis konflik yang berkembang dalam organisasi pendidikan, diantaranya: (a) *Hierarchical conflict*, yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan *hierarki* organisasi. (b) *Functional conflict*, yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. (c) *Line staf conflict*, yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. (d) *Formal-informal conflict*, yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal (Mangkunegara, 2005: 21-22).

Konflik pada dasarnya terjadi karena adanya perbedaan individu, dan terbatasnya sumber daya yang ada. Perbedaan individu misalnya, meliputi usia, jenis kelamin, bakat, kepercayaan, nilai pengalaman, dan lain sebagainya. Sedangkan terbatasnya sumber daya berupa terbatasnya sumber finansial, sumber manusia, dan sumber yang bersifat teknis. Konflik struktural berasal dari hakikat struktur organisasi yang memberi kemungkinan pada dua unit/bagian atau lebih untuk terlibat dalam satu kegiatan secara bebas (Munandar, 2004: 252). George R. Terry dan Leslie W. Rue menyatakan, secara garis besar membedakan tipe konflik menjadi dua, yaitu: (1) Konflik yang terjadi secara internal dalam diri individu (*intrapersonal conflict*). (2) Konflik yang terjadi secara eksternal (*interpersonal, structural, strategic*). Kedua macam tipe konflik tersebut dapat mempengaruhi perkembangan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi apabila terdapat hambatan antara keinginan atau motif konflik dan pencapaian tujuannya. Keadaan ini seringkali membuat individu mengalami frustrasi. Untuk memahami karakteristik konflik dan solusinya, diperlukan pemahaman sumber-sumber konflik dalam organisasi, konsekuensi konflik dan faktor-faktor yang menentukannya (Terry & Leslie, 1975: 24).

Konflik menjamin terakomodasinya pertentangan, tuntutan dan harapan seseorang terhadap visi dan orientasi lembaga pendidikan. Hal ini mengesankan bahwa konflik menjadi ruang dialektika antara ekspektasi dan aktualisasi pengelola dan personel lembaga pendidikan. Mangkunegara menegaskan bahwa konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2005: 24). Konflik bersifat strategis manakala dihasilkan dari meningkatnya ketertarikan diri pada suatu bagian dari individu atau kelompok. Kelompok atau

individu yang memulai konflik cenderung untuk memperoleh suatu keuntungan dari yang lain. Tipe konflik yang terakhir ini sengaja direncanakan oleh individu atau kelompok yang terlibat dalam konflik. Berkaitan dengan hal itu, Myers dan Myers menegaskan konflik intrapersonal terbagi empat bagian, yaitu:

1. *Approach-Approach*: Individu tertarik pada dua tujuan dalam waktu yang sama, tetapi hanya satu yang dapat dipenuhi. Keduanya sama-sama positif (menguntungkan), sehingga timbul kebimbangan mana yang akan dipilih. Memilih salah satunya berarti mengorbankan atau mengecewakan motif yang lain. Contoh: Individu mendapat dua undangan sekaligus untuk menghadiri pesta yang diadakan pada saat yang bersamaan, di mana dia bimbang dalam memilih kedua undangan tersebut karena tidak mungkin dapat dihadiri keduanya.
2. *Approach-Avoidance*: Konflik ini timbul bila pada suatu saat yang sama terdapat dua motif yang berlawanan mengenai satu obyek, motif yang satu menyenangkan (positif) yang lain tidak menyenangkan (negatif). Karena itu ada kebimbangan, apakah akan mendekati atau menjauhi obyek itu. Contoh: Individu ingin naik kuda karena menyenangkan (motif positif), tetapi ia takut jatuh (motif negatif).
3. *Avoidance-Avoidance*: Konflik timbul manakala pada suatu saat yang bersamaan terdapat dua motif yang negatif, lalu timbul kebimbangan, karena menjauhi motif yang satu berarti harus memenuhi motif yang lain yang juga negatif (tidak menyenangkan). Contoh: seorang anak melanggar peraturan di sekolah. Dia dihukum dengan menulis 500 kalimat atau membersihkan ruangan. Jika tidak suka menulis, dia boleh membersihkan ruangan, padahal membersihkan ruangan pun dia tidak suka.
4. *Double Approach-Avoidance*: seseorang berhadapan pada dua tujuan atau lebih, yang sekurang-kurangnya memiliki satu usaha untuk menghindarinya. (Myers & Myers, 1982: 134)

### **Dialektika Pengelolaan Konflik Pendidikan**

Konflik dalam dunia pendidikan dipandang sebagai salah satu titik lemah dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Perspektif ini muncul dikarenakan pengelola lembaga

pendidikan memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif dan kontraproduktif. Schin (1965) mengemukakan bahwa konflik dalam organisasi muncul karena kebanyakan anggota kelompok lebih memperhatikan norma dan tujuannya sendiri, mereka senang bersaing satu sama lain dalam melaksanakan aktifitasnya. Konflik yang terjadi di dalam organisasi segaris lurus dengan usia organisasi, termasuk salah satunya adalah lembaga pendidikan, sekolah. Muasal konflik bisa lahir dari *ihwal* yang remeh. Namun, hal tersebut tak jarang menjadi penentu panjang pendeknya apakah pondasi organisasi tersebut mampu bertahan panjang, bahkan sebaliknya. Mekanisme atau manajemen konflik yang diambil pun sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi induk semangatnya. Hal ini akan menjadi tanggung jawab organisasi secara keseluruhan. Memuncaknya konflik dalam lembaga pendidikan menjadi putaran pembaharuan kelembagaan. Hal inilah yang akan memicu iklim kerja kompetitif serta jejaring antar kelompok yang kolaboratif. Kebijakan (*policy*) yang dihasilkan harus mampu berdimensi jangka pendek maupun jangka panjang. Kesemuanya membutuhkan keputusan yang secara efektif mampu mengakomodasi semua tujuan dan fungsi yang diperjuangkan oleh seluruh komponen lembaga pendidikan (Schin, 1965: 23).

Konflik merupakan keniscayaan dalam dunia pendidikan. Setidaknya terdapat dua kerangka dasar memahami konflik dalam dunia pendidikan. Pertama, konflik selalu dipahami sebagai faktor kemunduran lembaga pendidikan. Kedua, konflik dipandang sebagai faktor pendorong kemajuan kelembagaan. Dua polaritas yang berbeda ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melingkupi. Kajian mendalam tentang kerangka dasar konflik pendidikan dikemukakan oleh Myers dan Myers. Menurut argumen kedua tokoh ini, pandangan konflik dalam dunia lembaga pendidikan, terbagi menjadi dua pandangan: *pertama*, pandangan tradisional. Pandangan tradisional mengenai konflik mengasumsikan bahwa semua konflik memiliki persepsi bertendensi negatif. Hal tersebut disebabkan karena konflik yang terjadi dalam organisasi memberi kontribusi negatif dan kemunduran terhadap keefektifan organisasi. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai ancaman dalam organisasi yang identik dengan kekerasan, ancaman dan kehancuran bagi organisasi. Implikasinya, konflik dinilai sebagai petaka yang membutuhkan solusi pemecahan (Myers & Myers, 1982: 45).

*Kedua*, pandangan kontemporer. Pandangan ini menganggap bahwa konflik lazim terjadi dalam berbagai komunikasi. Tidak ada dua orang yang selalu identik dalam

merasa, berfikir, dan bertindak. Konflik sebagai suatu fakta kehidupan yang tidak perlu diartikan bahwa organisasi dalam keadaan bahaya, difungsionalkan atau mengalami konsekuensi yang destruktif. Di sini yang terpenting bukan banyaknya keberadaan konflik, tetapi bagaimana konflik ditangani dengan menggunakan pendekatan pengelolaan dan penyelesaian konflik secara tepat (Myers & Myers, 1982: 46). Disinilah kapasitas pengelola lembaga pendidikan dalam menentukan kerangka penanganan konflik diuji. Perbedaan paradigma kontemporer dan tradisional dalam menangani konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Semua ditentukan oleh kondisi dan situasi lembaga pendidikan.

Pada dasarnya, konflik mengandung arti segala macam bentuk hubungan antar manusia yang mengandung sifat berlawanan. Sifat berlawanan yang dimaksud dapat berkaitan dengan perbedaan nilai, tujuan, dan kebutuhan (Robbins, 1994: 67). Mencermati dari proses awalnya, konflik muncul manakala satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau dianggap menghambat sesuatu yang ada kaitannya dengan dirinya. Konflik yang terjadi harus dapat dirasakan oleh pihak-pihak yang berhubungan. Jika tidak ada yang merasakan adanya konflik, dapat ditarik benang merah bahwa sejatinya konflik itu tidak ada. Oleh karenanya, konflik berkenaan dengan suatu proses terjadinya pertentangan motif, hasrat, tujuan antara dua individu atau lebih. Dalam konflik ini, individu menggunakan kekuatannya. Individu merasa frustrasi dan inilah yang menjadi perhatiannya. Dalam organisasi yang terkondisikan demikian, komplekslah konflik dalam organisasi tersebut. Ini sejatinya menjadi *common sense* lembaga pendidikan karena pada dasarnya setiap individu memiliki motif, hasrat, dan tujuan pribadi yang berbeda-beda.

Konflik seringkali dimaknai paralel dengan kompetisi (Mangkunegara, 2005: 110). Keduanya memiliki pertautan erat yang tak jarang memberikan sebuah pemaknaan bias. Namun jika dicermati seksama, konteks konflik dan paralel memiliki dimensi proses dan keterikatan tersendiri. Konflik mengandung pengertian penggunaan kekuatan dalam menyelesaikan masalah pendidikan. Pihak tersebut menggunakan pengaruh dan wewenang yang dimiliki untuk mempengaruhi pihak lainnya. Sementara pihak lain ikut campur tangan dan memiliki cara berbeda dalam menyelesaikan konflik yang terjadi. Sedangkan kompetisi mengandung pengertian penggunaan kekuatan oleh kedua belah pihak. Masing-masing mencoba berusaha memenangkan kepentingan yang

diusung. Namun, keduanya tidak terlibat untuk saling mencampuri aktifitas masing-masing.

Uraian di atas menegaskan bahwa konflik menjadi kekuatan yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dalam pencapaian tujuan tersebut, individu mengalami pertentangan pendapat satu sama lain yang dilatarbelakangi alasan dan paradigma penyelesaian yang berbeda. Keadaan inilah yang menjadi perhatian individu yang terlibat dalam situasi konflik itu.

Kecakapan mengetahui faktor-faktor psikologis yang dirasakan personel lembaga pendidikan menjadi modal pimpinan lembaga pendidikan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi. Setiap pimpinan (kepala sekolah/madrasah) seharusnya mengetahui faktor-faktor perkembangan psikologis personelnnya sebagai bagian dalam pengamatan kesalahan serius (*blunders*) dalam telah terjadi dalam konflik yang ditangani. Pengamatan gejala yang terlihat dari perilaku personel lembaga pendidikan merupakan salah satu upaya untuk mengetahui hal tersebut. Kesemuanya merupakan bentuk manifestasi dari kepentingan dari nilai yang ingin diperjuangkan personel lembaga pendidikan.

### **Atribusi dan Ruang Negosiasi Konflik**

Seperti diketahui bahwa dalam setiap situasi kerjasama, memerlukan adanya kemauan, ambisi, prasangka, dan sebagainya. Hal ini dilakukan untuk memperkecil adanya tantangan yang dapat menimbulkan konflik, kericuhan dari anggota personel lembaga pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan hendaknya mengikutsertakan mereka dalam merumuskan *policy* dan merencanakan prosedur pelaksanaan bagi gambaran pekerjaan yang dilakukan (*job description*). Inilah kerjasama antar sesama pengelola lembaga pendidikan yang diperlukan dalam memperlancar hubungan komunikasi. Bentuk dari kerjasama tersebut bisa dilakukan dengan pihak internal sekolah seperti para guru dan stafnya. Keterlibatan mereka di dalam hal-hal tersebut akan mendorong mereka untuk merasa ikut andil dalam perencanaan dan merasa bertanggungjawab untuk mengamankan dan melaksanakannya. Hal ini merupakan bentuk representasi kebutuhan aktualisasi diri (*self actualizing*) personel lembaga pendidikan.

Prinsip aktualisasi diri merupakan peta jalan yang dimiliki pimpinan dalam melakukan perubahan-perubahan di semua bidang lembaga pendidikan. Bidang yang menjadi konsentrasi aktualisasi diri di lembaga pendidikan meliputi kalangan guru-guru, murid-murid, karyawan sekolah, maupun diperuntukkan bagi orang tua murid. Dengan demikian mereka akan merasa pribadinya dihormati. Bentuk partisipasi total *stakeholders* pendidikan tersebut diharapkan mampu menjadi upaya preventif dan menyetimulasi bimbingan dan usaha-usaha dalam meningkatkan partisipasi mereka agar pelaksanaan program tersebut berhasil sesuai dengan yang diharapkannya bersama.

Rangkaian dari kerangka dasar kerjasama tersebut hendaknya perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan lembaga pendidikan. Demikian pula dalam hal merumuskan *policy* atau prosedur hendaknya tidak hanya mempertimbangkan pengaruh-pengaruh yang langsung saja, tapi juga beberapa dimensi yang sifatnya berdaya kepekaan tinggi dan memiliki pengaruh tak langsung. Salah satunya adalah berupa sikap-sikap dari orang-orang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan. Lebih lanjut, berbagai contoh kasus dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang karena suatu tindakan yang kurang bijaksana dari pimpinan menjadikan situasi kerja sama dapat berpotensi menimbulkan kerusakan. Situasi tersebut terjadi dikarenakannya kurang apresiasinya pimpinan lembaga pendidikan terhadap pemberian hadiah (*incentive*), kepada personel dengan alasan-alasan yang tidak bisa diterima.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan, kerap kali dijumpai resistensi terhadap “keputusan” yang sudah dipertimbangkan secara matang. Potensi konflik pun muncul dari situasi tersebut. Hal ini disebabkan karena individu yang membawa kepentingan namun dalam pelaksanaan justru bertentangan dengan kebijakan yang dihasilkan pimpinan lembaga pendidikan. Disinilah dibutuhkan ruang negosiasi antara prinsip pimpinan dengan personel lembaga pendidikan. Dengan demikian, pelaksanaan program/keputusan tersebut diharapkan dapat berjalan dengan tertib dan berkembang dengan baik (sehat), bila ditunjang dengan kapasitas kepemimpinan dan pengelolaan lembaga pendidikan yang memadai.

Peristiwa konflik dalam organisasi memiliki fungsi ganda. Di samping memiliki konsekuensi positif, konflik juga menyimpan konsekuensi negatif. Demikian juga, apakah konflik yang terjadi dalam organisasi itu memiliki konsekuensi positif atau negatif, tergantung pada individu yang terlibat dalam konflik itu. Adanya konflik dalam

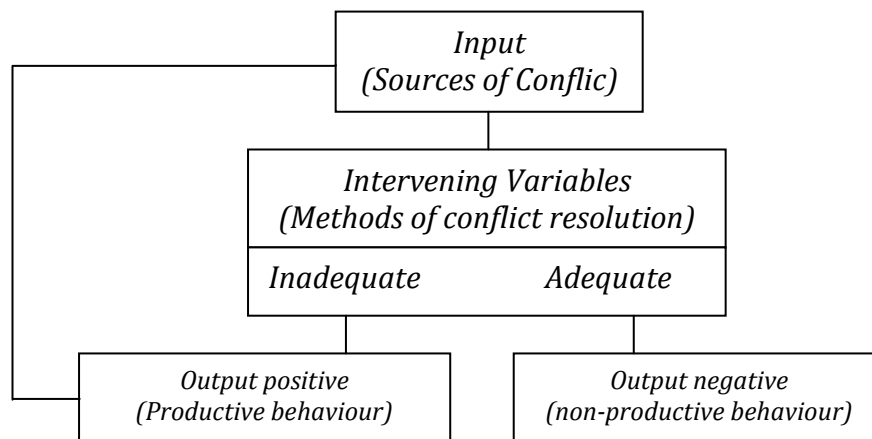
lembaga pendidikan bukanlah sebuah premis yang bisa diterima oleh seluruh kalangan. Dalam hal ini konflik dilihat dari beragam perspektif yang menghasilkan sikap pro dan kontra. Pendapat yang pro mengatakan bahwa tiadanya konflik barangkali menunjukkan adanya otokrasi, uniformitas, stagnasi dan kekacauan mental. Sedangkan bila ada konflik barangkali menunjukkan demokrasi, pertumbuhan dan aktualisasi diri (*need for self actualization*). Apabila konflik ini dikelola secara tepat maka harus diusahakan penyelesaiannya (Milton, 1981: 68).

Menelusuri pendapat yang pro terhadap konflik, hal tersebut diyakini mampu mendorong pertumbuhan individu dalam organisasi. Oleh karenanya, pemimpin diharuskan pandai menghadapi konflik yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pendapat yang kontra, menganggap konflik menjadi penghalang dan harus dipecahkan agar tidak menghambat tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, Dubrin menawarkan sebuah deskripsi tentang konsekuensi positif dan konsekuensi negatif dari adanya konflik dalam organisasi. Konsekuensi positif tersebut meliputi masalah-masalah sebagai berikut: (a) Mengarahkan perubahan yang konstruktif. (b) Meningkatkan energi dan tingkat aktivitas anggota dalam mencapai tujuan organisasi. (c) Menyetimulasi pemikiran inovatif. (d) Menghitung kohesivitas kelompok. (e) Mengurangi ketegangan. (f) Menempatkan tujuan akhir yang relevan. Sementara disisi lain konsekuensi negatif meliputi permasalahan: (1) Munculnya situasi tidak stabil dan semakin kacau. (2) Mengganggu normalitas kerja dan menghambat pencapaian tujuan. (3) Menimbulkan tingkah laku irasional. (4) Menyebabkan terjadinya misalokasi sumber-sumber (Dubrin, 1981: 34).

Konflik terkesan tidak baik oleh sebagian orang. Konflik dalam pandangan sebagian orang tersebut merupakan sebuah tekanan dalam lembaga pendidikan yang perlu perhatian (Mangkunegara, 2005: 34). Akan tetapi, jika diperhatikan dari segi-segi positif dan negatifnya, seharusnya pemimpin lembaga pendidikan mampu mengarahkan konflik ke ruang pemikiran yang kreatif. Maksudnya, konflik tidak dihilangkan begitu saja, namun akan lebih mempunyai nilai lebih manakala pemimpin secara bijaksanan mampu menyelesaikan konflik secara proporsional dengan mempertimbangkan konsekuensi yang mengikuti terjadinya konflik tersebut.



Model sistem konflik organisasi yang dikembangkan saat ini sangat beragam. Namun dalam tulisan ini diketengahkan penyajian dua model konflik yang memiliki relevansi dengan isi tulisan, yaitu model yang dikemukakan oleh: pertama, Dubrin. Model ini menggambarkan secara singkat mengapa konflik itu terjadi dan kapan konflik itu diselesaikan. Konflik dalam organisasi dapat menimbulkan manfaat, maupun menimbulkan bahaya tergantung pada mekanisme yang digunakan. Apabila konflik individu atau kelompok tidak dapat dihindarkan dan dapat diselesaikan, hal ini mengarah pada hasil yang positif untuk mendukung produktivitas organisasi itu. Apabila sebaliknya, maka yang terjadi juga sebaliknya. (Dubrin, 1981: 89). Model sistem konflik yang dikembangkan Dubrin, tersaji dalam gambar berikut ini:



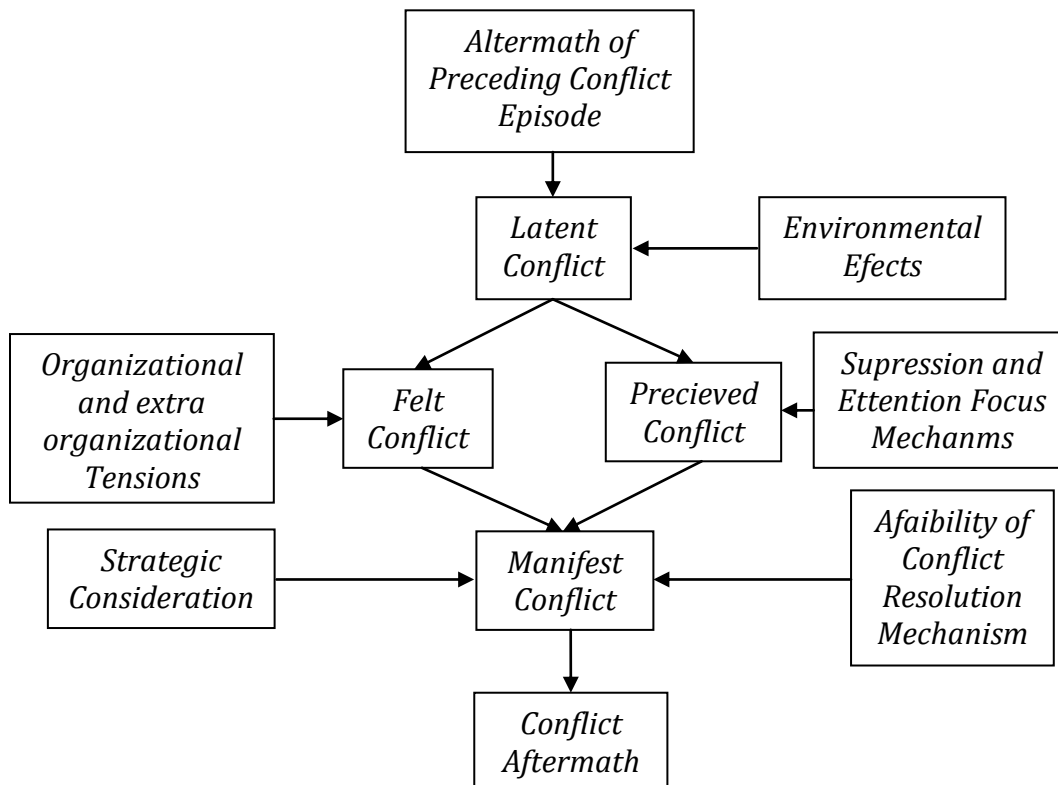
Gambar 1.1 Model Dubrin dalam Pembacaan Sistem Konflik

*Input* dalam model di atas, menunjukkan sumber-sumber konflik terurai sebagai berikut: (1) sifat agresif manusia, (2) persaingan sumber yang terbatas, (3) ketidakcocokkan nilai dan *intrest*, (4) konflik peranan yang mendasar, (5) kekuatan dan *intrest* pribadi, (6) lemahnya pendefinisian tanggung jawab serta introduksi perubahan. *Intervening variable* dalam model tersebut memuat metode penyelesaian konflik. Metode ini bisa *adequate* yang menghasilkan tingkah laku yang produktif, dapat pula *inadequate*, yang menghasilkan tingkah laku nonproduktif (Dubrin, 1981: 45).

Model sistem konflik kedua yang dikemukakan dalam tulisan ini adalah model yang dikemukakan oleh Pondy dalam Arikunto (Arikunto, 1981: 90). Skema sistem konflik yang dikembangkan Pondy berangkat dari tahapan yang meliputi: Pertama, *The latent-conflict*. Dalam tahap ini, kelompok berada dalam kondisi atau konflik antar kelompok, yang diasumsikan timbul karena kompetisi dalam menggunakan sumber,

dorongan untuk mempunyai otonomi, dan perbedaan tujuan setiap unit. Konflik di sini lebih laten, belum berkembang. Kedua, *The felt-conflict*. Konflik bisa menyebabkan ketegangan dan juga bisa tidak menimbulkan ketegangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan apabila individu menjadi *egoinvolved* di dalam hubungan konflik.

Ketiga, *The perceived-conflict*. Dalam tahap ini, konflik tidak muncul karena adanya dua mekanisme penting yang menahan presepsi tersebut, yaitu: (1) Individu-individu yang terlibat menyadari bahwa konflik yang terjadi akan menyebabkan timbulnya perasaan yang mencekam. (2) Dalam organisasi seringkali terjadi konflik bila kondisinya memungkinkan, yakni apabila cukup tersedia waktu dan kapasitas, dan konflik tersebut ditanggapi. Apabila tidak ditanggapi, maka konflik tidak akan timbul. Keempat, *The manifest-conflict*. konflik dalam tahap ini berupa tingkah laku terbuka. Kadang-kadang individu bertingkah laku yang kasar. Kelima, *Conflict aftermath*. Tiap-tiap peristiwa konflik merupakan urutan peristiwa yang merupakan hubungan antar partisipan dalam organisasi. Cara untuk menanggulangi konflik tersebut akan sangat menentukan semakin tegang atau semakin tenteramnya situasi dalam suatu organisasi (Arikunto, 1981: 91). Model sistem konflik yang dikemukakan Pondy tersaji dalam gambar berikut ini:



Gambar 1.2 Model Pondy dalam Pembacaan Sistem Konflik

Pilihan penyelesaian konflik dalam lembaga pendidikan memiliki beragam pendekatan. Pemilihan pendekatan dalam penyelesaian konflik berimplikasi satu sama lain. Kesemuanya mencerminkan pikiran dan tindakan pengelola lembaga pendidikan dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi. Berkenaan dengan hal tersebut, Dubrin mengklasifikasikan tiga macam metode dalam menyelesaikan konflik, yaitu: Pertama, metode tradisional. Mekanisme penyelesaian konflik dengan metode ini dilakukan dengan tahapan: (a) *Peals procedures*, sebuah prosedur yang dilakukan dengan cara meminta pertimbangan. Misalnya, meminta pertimbangan atasan dalam menyelesaikan konflik pendidikan yang dialami. (b) *Domination of others*, prosedur yang dijalankan dengan menghilangkan pihak yang dianggap mengacau sehingga menyebabkan salah satu pihak menjadi terdominasi. (c) *Bergaining*, prosedur yang dijalankan perundingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik (Dubrin, 1981: 87).

Kedua, metode pemecahan konflik. Mekanisme penyelesaian konflik diselesaikan dengan tindakan preventif. Ada empat cara yang dapat dilakukan untuk mencegah timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan, yakni: (1) *Unifying the work flow*, yang memiliki makna penyatuan arus kerja. (2) *Iason groups of intermediaries*, yang mengandung pengertian adanya hubungan antar kelompok atau adanya perantara. (3) *Interorganizational exchange* yang berarti pertukaran anggota yang terlibat konflik dalam organisasi. (4) *Committees*, yang dilakukan dengan pembentukan komite, anggota dari berbagai unit organisasi. Dengan melalui cara ini akan dapat diketahui kebaikan yang lain, seperti menambah rasa toleransi dan memahami hasil yang diperoleh (Dubrin, 1981: 87).

Ketiga, metode penyelesaian konflik melalui konfrontasi yang dilakukan dengan *Organization Confrontation Meeting*. Cara tersebut digunakan untuk penyelesaian konflik antar kelompok. Dalam pelaksanaan pendekatan ini, dapat ditempuh melalui tujuh fase sebagai berikut: (1) *Climate setting*. Pimpinan lembaga pendidikan bersama-sama konsultan mendiskusikan mengapa pertemuan konfrontasi digunakan. (2) *Information Collecting*. Kelompok dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil untuk menemukan informasi penyebab timbulnya konflik. (3) *Information Sharing*. Temuan-temuan kelompok kecil didokumentasikan dalam berbagai laporan. (4) *Priority Setting and Group Action Planning*. Semua kelompok bertemu untuk membicarakan data mentah yang telah didokumentasikan. (5) *Organization Action Planning*. Dalam proses

ini temuan didiskusikan serta terjadi interaksi antara pengelola lembaga pendidikan yang dikemudian diadakan tindak lanjut (*follow up*) berupa langkah-langkah perubahan dalam organisasi. (6) *Immediate Follow-up by Top Team*. Pengelola lembaga pendidikan mengadakan pertemuan dengan agenda menindaklanjuti hasil temuan dan menyusun langkah-langkah perubahan. (7) *Gentle Confrontation*. Pendekatan ini digunakan untuk menyelesaikan konflik antar individu. Melalui cara ini, pihak yang terlibat konflik mengungkapkan masalah yang dihadapi secara jujur tanpa melakukan kekerasan dan rasa dendam, disertai tindakan yang bijaksana (Dubrin, 1981: 89).

## **Penutup**

Dampak dari fenomena konflik nyatanya tidak selalu membawa logika negatif. Sisi yang lain memberi sebuah penjelasan bahwa konflik justru mampu mendorong kreativitas, kecermatan dalam mengklarifikasi masalah, dan mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, dengan melihat tanda-tanda atau gejala-gejala penyakit yang diderita oleh pasien tersebut. Dengan cara demikian maka dokter bisa menentukan apakah pasien itu perlu memberi suntikan atau sudah cukup dengan diberi obat ringan saja. Demikian juga pemimpin organisasi (lembaga-lembaga) dalam konflik yang dihadapi bawahannya. Pemimpin harus dapat mendiagnosis faktor penyebab timbulnya konflik melalui indikator yang tampak pada tingkah laku bawahan. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan pendekatan yang tepat sesuai dengan konflik yang ada.

Seperti yang telah diuraikan dalam sistem konflik organisasi, maka penyelesaian konflik hendaknya benar-benar memperhatikan faktor penyebab timbulnya konflik. Tanpa melihat faktor penyebabnya maka sia-sialah usaha penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan. Seperti halnya seorang dokter dalam menghadapi pasien. Ia tidak langsung memberikan suntikan atau obat kepada pasiennya. Namun, langkah awal yang dilakukannya mendiagnosis dengan melihat tanda-tanda atau gejala-gejala penyakit yang diderita oleh pasien tersebut. Dengan cara demikian, dokter bisa menentukan apakah pasien itu perlu diberi suntikan atau sudah cukup dengan diberi obat ringan saja. Demikian juga pimpinan lembaga pendidikan dalam penyelesaian konflik yang dihadapi bawahannya. Pemimpin harus dapat mendiagnosis faktor penyebab timbulnya konflik melalui indikator yang tampak pada tingkah laku bawahan.

Dengan demikian pemimpin dapat menentukan pendekatan yang tepat sesuai dengan konflik yang ada.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anonim, 1989. *Konflik Kelembagaan dalam Belantara Pendidikan*. *Malajalah Kelola* No. 2 Th. II. Jurusan AP FIP-IKIP Malang.
- Arikunto, Suharsini. 1998. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Dirjen DIKTI, Depdikbud.
- AS. Munandar. 1987. *Manajemen Konflik dalam Organisasi, Pengendalian Konflik dalam Organisasi*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Baharuddin, 2008. *Psikologi Pendidikan*. Pamekasan: Laboratorium Jurusan Pendidikan Agama Fakultas Tarbiyah IAIN.
- Baharuddin. 2007. *Psikologi Pendidikan Refleksi Teoritis Terhadap Fenomena*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Baharuddin. 2007. *Pendidikan Humanistik Konsep, Teori, dan Aplikasi Praksis dalam Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Baharuddin. 2009. *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*. Penerbit: Ar-Ruzz Media, Jogjakarta.
- Durbin, Andrew J. 1981. *Personal and Human Resource Management*. New York: D. and Nosttrand Company.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindi Persada.
- Johnson, Lois V. dan Mary A. tt. *Classroom Management*. terj. *Made Pdarta*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Koeswara, E. 1986. *Teori-teori Kepribadian*. Bandung: Eresco.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Milton, Charles R. 1981. *Human Behaviour in Organization*. Prentice Hall. Inc, Englewood, Cliffs.
- Mulyasa. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbin, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. terj. Bandung: Arcan.
- Santoso, Slamet Imam. 1980. *Laporan Komisi Pembaharuan Pendidikan Nasional*. Jakarta: DepDikBud.
- Schin, Edgar H. 1961. *Management Development as Process Influence*. tt.
- Sukmadiana, Nana Syaodih. 2005. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Terry, George R. and Lieslie W. Rue. 1975. *Programed Learning Aid for Supervision: Learning System Company*. tt.
- Wahjosumidjo. 1985. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.