



Konflik Dalam Organisasi Pendidikan

Sri Wulan Dari¹, Muhammad Syaifudin², Tuti Andriani³

¹²³ Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru, Indonesia.

e-mail: sriwulandari490@gmail.com, muhammadsyaifudin74@gmail.com,

³tutiandriani@uin-suska.ac.id

Article History:

Received: 19th September 2023

Revised: 19th September 2023

Accepted: 20th September 2023

Published: 22th September 2023

Keywords:

Conflict, Educational
Organization

*Correspondence Address:

sriwulandari490@gmail.com

Kata Kunci:

Konflik, Organisasi
Pendidikan

Abstract:

Conflicts that occur in an organization can hinder the achievement of desired goals, therefore conflicts need to be managed well so that their impact can be minimized. One dimension of conflict is conflict within the organization. Within an organization, of course, sometimes there are differences of opinion, incompatibilities and contradictions which can give rise to many conflicts, ranging from small conflicts to large conflicts, both hidden and overt. There are negative and positive conflicts. Four types of conflict that often occur in an organization are, intrapersonal, interpersonal, intragroup, intraorganizational, and interorganizational. Furthermore, in resolving conflict there are five stages, namely, deliberation, third person interference, confrontation, bargaining and compromise. Then strategies for dealing with conflict can also be through, uniting, helping, dominating, avoiding and making compromises.

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. Salah satu dimensi konflik adalah konflik dalam organisasi. Di dalam suatu organisasi tentu kadang kala terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan dan pertentangan yang dapat menimbulkan banyak konflik, mulai dari konflik kecil hingga konflik besar, baik tersembunyi maupun terang-terangan. Konflik ada yang negatif dan positif. Empat macam konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi yaitu, intrapersonal, interpersonal, intragroup, intraorganisasi, dan interorganisasi. Selanjutnya dalam penyelesaian konflik ada lima tahap yaitu, musyawarah, campur tangan orang ketiga, konfrontasi, tawar-menawar dan kompromi. Kemudian strategi mengatasi konflik juga bisa melalui, mempersatukan, membantu, mendominasi, menghindari dan mengadakan kompromi.

PENDAHULUAN

Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarnya, timbullah salah paham atau orang tidak saling mengerti. Selanjutnya, hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik biasanya juga timbul sebagai hal adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya (Selvie M. Tumengkol, 2016: 1-12).

Konflik merupakan hal yang kerap terjadi dalam suatu organisasi. Adanya kelompok-kelompok yang bisa mengakibatkan terjadinya konflik seperti perbedaan keahlian dan komposisi dari kelompok, perbedaan tujuan diantaranya anggota kelompok terjadinya peran kelompok atau ambiguitas dalam bertanggung jawab, atau mungkin diadakannya sistem

dalam pemberian hadiah atau upah yang diberikan berbeda, sehingga dapat menimbulkan konflik dalam organisasi. Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari, tetapi dapat diminimalisir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dengan individu, baik individu pimpinan maupun individu anggota organisasi, konflik organisasi dengan kelompok atau kelompok tertentu dengan kelompok lain (Maulana Amirul Adha, dkk, 2021: 2).

Konflik yang tidak diselesaikan dengan baik, dapat memberikan dampak buruk salah satunya membuat komitmen individu terhadap organisasi menjadi hilang. Hornby mengatakan komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama. Apabila anggota tidak merasa terikat dengan organisasi, maka organisasi dapat mengalami kemacetan karena tidak adanya kemauan dari anggota untuk terus terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan individu.

Konflik dalam organisasi, harus dikelola menggunakan strategi tertentu yang nantinya menghasilkan keputusan agar menguntungkan kedua belah pihak yang berkonflik. Pihak yang berkonflik seharusnya memiliki strategi serta mencapai keluaran konflik yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Pimpinan organisasi harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan sebagai konsekuensinya pemilihan pendekatan dalam pengelolaan konflik juga berbeda tergantung pada keadaan (Sri Budi Lestari dan Meisa Aulia Rahma, 2020: 4).

Konflik dalam dunia pendidikan sudah sering terjadinya 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

Menurut Moleong, analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah data yang dapat di kelola, mencari dan menemukan pola menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat dicerikan kepada orang lain (Ali Sodik Sandu Suyito, 2015).

Hampir semua jenis penelitian memerlukan studi pustaka. Walaupun pada umumnya setiap orang sering membedakan antara riset kepustakaan (*library reserch*) dan riset lapangan (*field reserch*), namun keduanya tetap memerlukan kajian kepustakaan (Mestika Zed, 2014). Penelitian kepustakaan dapat dikatakan sebagai metode penelitian yang dimana dalam proses pencarian data, pengumpulan data untuk di olah dan disajikan dalam bentuk laporan penelitian kepustakaan dengan berbagai macam topik yang diperlukan, baik dari segi pendidikan, sosial kebudayaan, dan lainnya.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian pustaka (*library research*), penelitian sebagai kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan, mengelola, dan

menyimpulkan data dengan menggunakan metode/teknik guna mencari jawaban atas penelitian yang dibahas dalam penelitian kepustakaan (Abd. Hamid Ahmad Luthfi, Sri Kasnelly, 2022). Tegasnya riset pustaka membatasi kegiatan hanya pada bahan-bahan koleksi perpustakaan saja tanpa memerlukan riset lapangan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data skunder. Penelitian ini dilakukan dengan membaca, menelaah, dan menganalisis dari berbagai literatur yang ada, seperti buku-buku, hasil penelitian, jurnal yang relevan dengan objek kajian penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif (*liberary research*). Dalam kajian ini mengki berbagai sumber literatur terkait dengan konflik dalam organisasi, kemudian penelitian dan disajikan dalam bentuk data diskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengertian Konflik

Konflik adalah pertentangan dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, dan bertentangan dengan hati nurani sendiri (Husaini Usman, 2014). Konflik secara etimologi adalah pertengkaran, perkelahian, perselisihan tentang pendapat atau keinginan, dan pertentnagan. Konflik juga bermakna *the overt struggle between individuals or groups within a society, or between nation states*, yakni pertentangan secara terbuka anatar individu- individu atau kelompok-kelompok di dalam masyarakat atau antar bangsa.

Demikian pula menurut Rahardjo mengemukakan bahwa konflik sebagai suatu teori dalam ilmu pengetahuan, membentuk sebuah paradigma baru dalam kehidupan masyarakat yang mencerminka adanya pertentangan atau perbedaan dalam berbagai persepsi dan pemahaman dalam suatu tujuan yang di harapkan. Masyarakat sebagai makhluk sosial tidak lepas dengan berbagai benturan-benturan kepentingan yang menimbulkan kesalahpahaman dalam berinteraksi, konflik selalau mengiringi kehidupan masyarakat secara universal (Septiyan Hudan Fuadi, 2020: 91).

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu adanya manajemen dan kesolidan dalam hal bekerja sama untuk menciptakan suasana yang tidak menimbulkan perpecahan antar karyawan oleh sekolah itu sendiri. Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan psikologis dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi (Agustina Ayuna dan Sofian Edi, 2019: 10-27).

Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu: Pertama, pandangan tradisional. Pandangan tradisional ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Kedua, pandangan hubungan manusia. Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Ketiga, pandangan interaksionis. Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tersebut tetap bersemangat, kritis-diri, dan kreatif. Dari tiga sudut pandang di atas, dapat penulis simpulkan bahwa adanya konflik dapat

memunculkan cara pandang positif maupun negatif. Oleh sebab itu, konflik adalah bagian yang harus diselesaikan dengan baik agar meminimalisir dampak negatif dari munculnya konflik tersebut (Ashori Bashori And Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, 2020: 37-49).

2. Penyebab Atau Sumber Terjadinya Konflik

Sumber konflik biasanya terdapat pada masing-masing individu dan kelompok yang ada dalam organisasi. Namun sumber utama konflik dalam organisasi antara lain meliputi:

- a. Kebutuhan untuk memperoleh sumber daya organisasi yang terbatas serta semakin hari semakin langka;

Man: Manusia, baik laki-laki maupun perempuan sebagai tenaga kerja yang merupakan sumber daya pertama dan utama dari suatu organisasi di mana manusialah yang akan mewujudkan keberhasilan maupun kegagalan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Apabila sumber daya manusia ini oleh organisasi senantiasa dipupuk dan dikembangkan sesuai dengan kompetensinya yang senantiasa disesuaikan perkembangan tuntutan dari pelanggan maupun sesuai dengan tuntutan zamannya maka sumber daya manusia ini akan menjadikan daya saing yang tinggi bagi suatu organisasi serta menaikkan derajat organisasinya.

Money: Dana atau anggaran yang dipersiapkan oleh organisasi dipergunakan untuk membiayai seluruh kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi termasuk di dalamnya untuk melakukan kegiatan perencanaan, untuk membayar iklan dan promosi produk yang dihasilkan oleh organisasi.

Material: Material di sini diartikan sebagai alat tulis menulis maupun peralatan lainnya (barang-barang sekali pakai) untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugas masing-masing unit kerja guna pencapaian tujuan organisasi.

Method: Cara, metode atau teknik maupun petunjuk operasional prosedur yang dibuat secara sistematis, sederhana dan mudah dipahami dan mudah dipraktikkan dalam rangka untuk memperlancar dan mempermudah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan guna menunjang proses pencapaian tujuan.

Market: adalah pasar merupakan institusi atau organisasi (sebagai pelanggan) yang selama ini memanfaatkan produk barang maupun jasa yang dihasilkan oleh organisasi beserta pengembangannya.

Moment: moment di sini adalah pemilihan waktu yang tepat untuk melaksanakan tugas-tugas seluruh komponen organisasi yang terlibat dalam rangka kelancaran dan keberhasilan pencapaian tujuan yang disesuaikan dengan jadwal kegiatan.

Media: yang terdiri dari media cetak maupun media elektronik yang diharapkan dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Information: Informasi yang diibaratkan sebagai darahnya organisasi harus dimiliki secara lengkap oleh organisasi, arus informasi harus lancar dan merembes sampai ke unit terendah dari organisasi. Informasi harus lengkap dan akurat serta dapat dimanfaatkan/disajikan tepat waktu dalam rangka memperlancar proses pengambilan keputusan dari manajer.

Communication Technology pada era globalisasi teknologi komunikasi sangat dominan dan berguna untuk mengakses dan menyajikan informasi yang diperlukan secara cepat (tidak basi) dan akurat/tepat serta murah, mudah diakses oleh pengguna.

Sumber daya yang dimiliki atau yang dikuasai oleh organisasi terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia (sumber daya nyata dan sumber daya tidak nyata). Sumber daya tersebut pada umumnya terbatas dan semakin lama semakin semakin langka. Bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang melimpah, maka pembagian sumber daya bagi organisasi tersebut tidak terlalu mengalami masalah, tetapi bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang serba terbatas maka manajer dalam mengalokasikan sumber daya tersebut ke masing-masing unit kerja yang ada harus

dilakukan secara arif dan bijaksana. Namun demikian, semua sumber daya yang telah dialokasikan pada seluruh unit-unit kerja yang ada dalam organisasi harus dimanfaatkan secara maksimal. Namun demikian masih ada unit-unit kerja tertentu merasa kurang dari apa yang diharapkan. Persaingan akan muncul dalam hal ini yang lambat laun apabila dibiarkan akan memunculkan adanya konflik. Mereka yang merasa kurang akan membatasi dalam kegiatan kerja samanya, mulai saat inilah bibit konflik sudah mulai ada pada situasi yang demikian, lebih-lebih bagi kelompok yang tidak puas dan merasa dianaktirikan.

- b. Adanya perbedaan tujuan dari masing-masing individu maupun unit kerja organisasi

Proses pencapaian tujuan organisasi merupakan kegiatan yang harus diutamakan bagi seluruh anggota organisasi. Semua unit kerja yang ada pada organisasi tersebut harus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai tujuan yang akan dicapai dengan dukungan dari personalia yang handal serta peralatan yang lengkap tersedia dalam organisasi. Perbedaan tugas dan tujuan dari masing-masing unit kerja seharusnya bermuara pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi kadang-kadang hal tersebut mengalami hambatan yang disebabkan oleh perbedaan tersebut di atas, yang sering menyebabkan munculnya konflik kepentingan, karena masing-masing unit kerja akan mementingkan dan mengembangkan tugas dan tujuan yang berbeda, maka mereka lama kelamaan akan mengalami gesekan-gesekan atau benturan-benturan dalam pelaksanaan tugas walaupun tujuan umum organisasi telah disepakati bersama

- c. Pertumpangtindihan dari pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi

Terdependensi atau pertumpangtindihan kegiatan dari unit-unit kerja yang ada dalam organisasi keberhasilannya sangat tergantung dari aturan kerja yang ada, budaya kerja dalam organisasi, iklim organisasi, tingkat kesadaran dan cara kerja untuk menyelesaikan tugas masing-masing. Apabila masing-masing pegawai tidak menyadarinya maka dalam pelaksanaan tugas tersebut dimungkinkan terjadinya gesekan-gesekan. Namun hal ini tergantung dari bagaimana situasi, budaya kerja dan iklim kerja dikelola. Untuk ini masing-masing unit yang tergabung dalam satu tim tak boleh dibebani pekerjaan-pekerjaan yang banyak dan berat karena akan memungkinkan terjadinya gesekan dan ketegangan yang semakin meningkat, mereka dapat saja saling menuduh, menyalahkan dan mereka saling mengelak terhadap tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan. Konflik dapat pula terjadi bila pekerjaan dibagi sama rata, sedangkan imbalannya tidak sama. Demikian pula halnya apabila satu unit kerja tak mampu memulai pekerjaannya, namun pada kesempatan yang sama unit kerja yang lainnya telah mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kuota produksi tidak dapat diselesaikan dan diserahkan pada waktu yang telah ditetapkan

- d. Perbedaan tata nilai dan pandangan dari unit-unit kerja yang ada

Masing-masing unit kerja pada umumnya memiliki pandangan sikap dan tata nilai yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan antara unit-unit organisasi yang ada sering kali disertai dengan perbedaan sikap, pandangan, tata nilai dari unit kerja masing-masing.

- e. Gaya hidup individu yang berlebihan

Ada individu yang memiliki hobi berdebat, senang berargumentasi, ada yang malas bekerja, ada yang lamban dalam bekerja dan lain-lain hal yang demikian ini apabila di manaje dengan positif akan merangsang anggota untuk gemar berdiskusi serta mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi. Hal yang demikian ini dapat meningkatkan kinerja dan prestasi individu. Namun bagi mereka yang memiliki sifat otoriter, mau menang sendiri, keakuannya tinggi disertai harga diri yang rendah, apabila kita berdebat atau adu argumentasi dengan individu yang demikian kita harus waspada karena perbedaan pendapat yang sedikit dapat dibesar-besarkan dan digunakan sebagai alasan pembenar, maka hal yang demikian ini tidak menutup kemungkinan akan memunculkan

konflik, lama kelamaan akan menjelma menjadi konflik terbuka. Perbedaan gaya individu banyak dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan keluarga, pendidikan, intelegensi, usia, kebiasaan, keterampilan yang berbeda, dan lain-lain

f. Adanya kekaburan dan kekembaran pelaksanaan tugas

Para manajer senantiasa berupaya untuk memperluas peran unit kerjanya, upaya yang demikian ini dapat menstimulir manajer unit kerja yang lainnya dengan mempertahankan wilayah kekuasaannya. Demikian pula halnya apabila para anggota kelompok yang berbeda serta kurang memahami tugas pokok dan fungsi unit kerja yang lain secara disadari atau tidak, mereka dapat saling mengajukan tuntutan yang tidak masuk di akal, yang lambat laun akan bermuara pada timbulnya konflik.

g. Komunikasi dalam organisasi yang kurang kondusif

Dengan adanya komunikasi yang tidak jelas dan sulit dipahami, hal yang demikian ini akan mengundang terjadinya konflik antarkelompok. Hal ini akan terjadi walaupun ada ungkapan yang sama namun pada kelompok yang berbeda, maka akan dimaknainya secara berbeda pula

h. Rencana kerja yang tidak terprogram dengan baik

Rencana kerja jangka panjang, jangka menengah maupun kegiatan operasional tahunan harus terprogram dengan baik, agar pelaksanaan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan sesuai dengan target yang ditentukan. Apabila rencana kerja sering dilakukan perubahan apalagi tidak mendasar, tidak jelas tujuan yang akan dicapai, standar kerja yang tidak ada (organisasi belum memiliki standar kerja), jadwal tidak terencana dengan baik, maka dapat dipastikan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan setidaknya-tidaknya akan mengalami hambatan. Seharusnya rencana kerja organisasi harus mengacu pada visi organisasi yang kemudian dijabarkan dalam misi dan rencana strategis organisasi.

i. Sistem pemberian imbalan yang tidak seimbang.

Terjadinya konflik antara manajemen dengan pekerja sering diakibatkan adanya pemberian upah atau balas jasa kepada para pekerja terlalu rendah, tidak layak, tidak adil. atau tidak memadai. hal yang demikian ini lambat atau cepat akan memunculkan adanya konflik dalam organisasi. Pekerja akan menuntut perbaikan nasib, mereka melakukan pemogokan, tidak bekerja dan demo (walaupun hal ini pekerja rugi tidak memperoleh penghasilan). Minimal pengupahan yang diberikan perusahaan kepada buruhnya harus sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah yang telah menetapkan upah minimal regional (UMR) bagi para buruh.

j. Budaya kerja tidak mandiri, kurang kohesif dan anggota

Budaya yang belum mapan dan mandiri dari sebagian pekerja akan menimbulkan konflik di antara mereka. Pada era kemerdekaan banyak pejuang yang memperjuangkan kemerdekaan Indonesia mereka bangga dengan kegiatan yang mereka lakukan. Pada era kemerdekaan Indonesia berusia lebih dari 74 tahun seharusnya kehidupan berbangsa dan bernegara semakin kokoh dan baik, namun dalam kenyataan di lapangan pergeseran-pergeseran terjadi di sana sini, yang untuk selanjutnya menghasilkan sebagian dari masyarakat bangsa Indonesia bermental: pengemis, penipu, pemeras, pencuri, pemalas, preman dan perampok, dan lain-lain. Hal ini bertentangan dengan mereka yang masih tetap menjaga norma-norma yang berlaku.

k. Informasi yang dimiliki oleh organisasi harus akurat dan dapat diakses oleh seluruh unit kerja apa pun yang ada dalam organisasi, sehingga tidak ada di antara mereka yang tidak mengetahui atau buta terhadap informasi, ketinggalan informasi, apalagi yang berkaitan dengan kebijakan baru dari organisasi Dengan merembesnya informasi ke seluruh unit kerja, maka seluruh anggota merasa lebih memiliki organisasi yang pada akhirnya mereka sangat mendukung pencapaian tujuan organisasiinformasi dalam organisasi tidak mampu merembes ke seluruh unit organisasi.

- l. Komunikasi dalam organisasi terbatas, kaku, tidak kohesif.
Proses komunikasi dalam organisasi memegang peran penting dalam memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Proses komunikasi yang ada dalam organisasi terjadi hanya satu arah. Seharusnya komunikasi dilakukan multiarah yang didukung oleh peralatan yang memadai. Komunikasi yang dilakukan secara timbal balik akan memperlancar pelaksanaan tugas.
- m. Kepemimpinan tidak efektif.
Pimpinan organisasi tidak mau repot-repot, tidak mau memotivasi tidak mau mendorong karyawan agar lebih semangat bekerja yang inovatif dan kreatif, memberdayakan karyawan, kurang dalam pendekatan dan bimbingan sehingga perhatian terhadap adanya ketidakberesan dalam organisasi yang dipimpinnya juga luput dari perhatiannya.
- n. Tuntutan konsumen untuk memperoleh pelayanan prima
Namun dalam memberikan pelayanan kepada konsumen antara karyawan yang satu dengan yang lainnya berlainan dalam memberikan respons, demikian pula halnya dalam memberikan respons terhadap komplain/keluhan pelanggan (Kusworo: 2019).

3. Dampak Konflik Dalam Organisasi

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi di antara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang tugas dengan yang lain, yang dinataranya dapat menimbulkan konflik.

Di sekolah, konflik dapat berupa dalam semua jenis tingkatan, baik intrapersonal, intepersonal, intragroup, intregroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi

- a. Konflik Intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi di dalam diri seseorang. Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan.
- b. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi natar individu. Konflik interpersonal terjadi kektika adanya hasil bersama sngat menentukan. Misalnya konflik antar tenaga pendidikan memilih mata pelajaran unggulan daerah.
- c. Konflik intraguop, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantive dan efektif. Konflik intregroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbrdaan presepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.
- d. Konflik inraorganisasi, yaitu konflik terjadi antara bagian dala satu organisasi. Misalnya konflik yang terjadi antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan.
- e. Konflik interorganisasi, yaiu terjadi antar organisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling keterganungan antara satu dengan yang lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suau organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antar sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

Konflik yang ada di dalam lingkungan organisasi pendidikan menimbulkan dapat negatif dan dampak positif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah puas dengan prestasi yang di capai, sehingga kurang peka terhadap perubahan maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi dapat menurunkan ketengangan, dan stres.

Konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan dan negatif atau merugikan.

- a. Berakibat Positif atau Menguntungkan

- 1) Menimbulkan kemampuan untuk intoveksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mereka mampu melakukan intopeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.

- 2) Meningkatkan Kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk ehingga dapat meningkatkan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukan kepada orang lainbahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mampu mencapai sukses.
 - 3) Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan karena kehadirannya sering tidak terduga, sehingga setiap orang lebih berhati-hati dalam interaksi, da menyebabkan hubungan yang lebih baik.
 - 4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa merugikan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan jabatan atau memberi hukuman yang berlebihan. Kondisi ini sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.
- b. Berakibat Negatif Atau Merugikan
- 1) Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosinonal
 - 2) Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat orang lain selalu dianggap salah dan dirinya yang selalu benar.
 - 3) Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan yang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat dan mangadu.
 - 4) Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak ahanya dapat menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intesitasnya sudah terlalu tinggi.
 - 5) Frustasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih beprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah tingkat yang cukup parah dan di antara pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.

Mengingat konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan yang tertinggi disekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan dampak yang positif dan terhindar dari akibat yang negative (Murni, 2016: 49-52).

4. Strategi Dalam Penangan Konflik

Pengendalian konflik dilakukan dengan 3 pendekatan musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*) dan kompromi.

a. Musyawarah

Musyawarah dilakukan agar 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 merasa dikalahkan. Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) Lakukan identifikasi masalah, dengan mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau yang mengalami konflik
- 2) Pertemuan kedua pihak dalam forum dialog yang di pandu oleh pimpinan
- 3) Pimpinan memanau realisasi hasil musyawarah

b. Campur Tangan Pihak Ketiga

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

c. Konfrontasi

Konfrontasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk di minta pendapat secara langsung dalam rapat/sidang, dan pemimpin bertindak sebagai moderator. Cara seperti ini dapat dijadikan untuk menyelesaikan konflik secara rasional dan salah satu harus menerima pendapat dan pendirian pihak lain yang didasari oleh alasan yang lebih rasional dan benar.

d. 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 kelompok.

e. 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. Tidak perlu kedua belah pihak untuk menyerahkan posisi yang dihargai. Sebaliknya, kedua belah pihak akan saling terbuka untuk mencari tujuan baru yang lebih tinggi (Achmad Hasan Nasrudin, dkk: 10-11).

Mulyasa menyebutkan pendekatan penyelesaian konflik adalah sebagai berikut:

- a. Mempersatukan (*integrating*). Ini merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.
- b. Membantu (*obliging*), menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan ini untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu.
- c. Mendominasi (*dominating*). Pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi. Pendekatan ini efektif untuk menentukan keputusan secara cepat. Pendekatan ini efektif untuk menentukan secara cepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting.
- d. Menghindar (*avoiding*)

Mengadakan kompromi (*compromising*). Pendekatan ini merupakan penyelesaian jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan, sehingga kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecahan dalam suatu masalah.

KESIMPULAN

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi reaksi antar pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Sebenarnya konflik diperlukan dan merupakan langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam organisasi memerlukan tindakan yang tegas selama terjadi konflik. Seorang manajer akan terlihat defisit apabila seseorang memiliki tujuan dari sasaran yang jelas dan spesifik. Manajer harus mengelola pengelolaan yang dihadapi organisasi dengan menggunakan kekuatan, mengetahui dan kemudian melakukan apa yang paling baik untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Hasan Nasrudin, Firda Fitrotul Unsa, Firda Nur Aini, Imron Arifin, Maulana Amirul Adha, 'Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah', *Manajemen Pendidikan Islam*, 9.1 (2021),
- Ahmad Luthfi, Sri Kasnelly, Abd. Hamid, *Metologi Penelitian Ekonomi*, Ed. By Mustakim (Pt Insan Cendikia Mandiri, 2022)
- Ayuna, Agustina, And Sofian Edi, 'Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Pt. Dexa Medica Cabang Medan', *Jurnal Bisnis Corporate*, 4.1 (2019), 10–27
- Bashori, Bashori, And Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, 'Resolusi Manajemen Konflik (Kajian Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam)', *Jurnal Ilmu Pendidikan Pkn Dan Sosial Budaya*, 4.2 (2020), 337–49
- Fuadi, Septiyan Hudan, 'Resolusi Konflik Sosial Perspektif Hukum Islam Dan Hukum Adat Pada Pemilihan Kepala Desa Bajang Mlarak Ponorogo', *Hukum Dan Pranata Sosial Islam*, 2.1 (2020), 91
- Kusworo, *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi* (Bandung: Alqa Print Jatinangor, 2019)
- Meisa Aulia Rahma, Sri Budi Lestari, 'Manajemen Konflik Organisasi Untuk Menjaga Komitmen Dalam Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro', *Interaksi Online*, 8.1 (2020), 4
- Murni, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan', *Intelektual*, 4.1 (2016), 149–52
- Nurainiah, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Agama Islam', *Jurnal Pemikiran, Riset Dan Penembangan Pendidikan Islam*, 08.02 (2020), 144
- Sandu Suyito, Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015)
- Tumengkol, Selvie M., 'Dinamika Konflik Dalam Organisasi', *E-Journal 'Acta Diurna'*, Iii.2 (2016), 1–12 <<https://ejournal.unsrat.ac.id>>
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)
- Zed, Mestika, *Metodologi Penelitian Kepustakaan* (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014)