

MANAJEMEN KONFLIK DI SEKOLAH

Inom Nasution¹

ABSTRAK

Dalam suatu organisasi tidak terlepas dari konflik. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengetahui factor-faktor timbulnya konflik. Ketidakcocokan antar dua pihak yang terlibat konflik terjadi karena kelangkaan sumber daya, baik berupa dana, promosi, prestise, perbedaan penafsiran ide, ketidaksesuaian sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, kekuasaan maupun bentuk yang mendukung satu pihak menghargai pihak lain. Sumber-sumber konflik diantaranya keterbatasan sumber daya organisasi, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem penggajian. Strategi penyelesaian konflik (a) negosiasi yang berarti proses dimana dua kelompok yang bertikai duduk bersama untuk saling membuat penawaran, kontra-penawaran, dan kesepakatan dalam upaya memecahkan masalah perbedaan-perbedaan yang terjadi, (b) negosiator dari pihak ketiga atau mengundang pihak ketiga yang terampil melakukan tawar menawar dan negosiasi, (c) mediator yang berarti mengundang pihak ketiga yang berada pada posisi netral untuk membantu pihak yang bertikai merekonsiliasi perbedaan-perbedaan yang timbul diantara mereka, dan (d) artiber atau pihak ketiga yang memiliki kewenangan menerapkan solusi atas perbedaan pihak-pihak yang bertikai.

Kata Kunci: *Manajemen, Konflik, Penyelesaian Konflik*

¹ Inom Nasution, Dosen Prodi Pendidikan Jasmani dan Rekreasi – STKIP Bina Bangsa Getsempena, Jalan Tgk Chik Di Tiro, Peuniti, Banda Aceh, Telepon 0651-33427

A. Pendahuluan

Kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia diantaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan kaitan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka organisasi telah pula berkembang dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitasnya.

Sekolah/Madrasah sebagai bentuk organisasi kecil menuntut kemajuan teknologi dan perkembangan dalam berbagai aspek. Baik perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, budaya maupun organisasi.

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak

dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Seorang pimpinan (kepala) yang ingin memajukan organisasinya (sekolah/madrasah), harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif.

B. Pengertian Konflik

Kata konflik berasal dari kata *confligere*, *conflictuan* artinya saling berbenturan, yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi yang antagonis pertentangan.² Mangkunegara mengemukakan konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya,

²Kartini kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), p. 213

orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.³

Kreither mengemukakan konflik dapat ditinjau dari proses, konflik dapat terjadi jika satu pihak atau kelompok melihat pihak lain memiliki sikap yang negatif atau berbeda tentang hal-hal yang dipedulikan atau konflik dapat terjadi jika satu pihak merasa yang dimaui satu pihak lain itu ditentang atau disikapi secara negative oleh pihak lain.⁴ P.Vecchio berpandangan lain, konflik sebagai suatu proses yang terjadi jika seseorang memandang orang atau kelompok lain frustasi pada sesuatu yang paling dikehendaki.⁵

Usman mengemukakan konflik adalah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, dan pertentangan dengan haati nurani sendiri.⁶ Greenberg mengartikan konflik sebagai suatu proses yang terjadi jika seseorang individu atau suatu kelompok memandang bahwa individu atau kelompok lain bertindak atau akan segera bertindak tidak

sesuai dengan minatnya.⁷ Kretiner dan Kinicki mendefinisikan bahwa konflik adalah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain.⁸

Winardi menambahkan bahwa konflik terjadi apabila dua orang individu yang masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan satu sama lain, dan mereka tidak pernah berbeda, serta mereka cenderung tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbulnya konflik.⁹

Schild and Scochan dikutip Kenneth dan Yukl bahwa konflik adalah perselisihan antara dua orang pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan yang menjadi lawannya.¹⁰

Sementara Indrawijaya menyatakan bahwa konflik adalah berbagai bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan

³ A.A. Anwar Prabu mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi, Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2005) p. 21

⁴Robert Kreither, dan angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: Irwin McGraw-Hill,Inc, 2001), p.447

⁵ Robert P.Vecchio, *Organizational Behavior*, (New York: the Dryden Press,1995), p.468

⁶ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), p.387

⁷Jerald Greenberg dan Robert A.Baron, *Behavior in Organizations*, (New Jersey: Prentice Hall Int,Inc, 1997),p.380

⁸ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki,*Organizational Behavior (Perilaku Organisasi.)* Diterjemahkan Early Suandy buku 2 (Jakaarta: Salemba Empat, 2005),p.153

⁹ Winardi, *Manajemen Konflik*, (Bandung: Mandar Maju,2004), p.3

¹⁰ Kenneth M. Wexley, Gary A.Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, (Jakarta: Rineka Cipta,2003), p.229

(antagonistik) ia dapat terlihat secara jelas dan dapat pula tersembunyi.¹¹

Dari beberapa pengertian tersebut terdapat kesamaan pengertian yaitu berkaitan dengan sikap saling beroposisi, halangan dan asumsi dua pihak atau lebih yang berkepentingan atau tujuan yang tidak cocok. Ketidakcocokan antar dua pihak yang terlibat konflik terjadi karena kelangkaan sumber daya, baik berupa dana, promosi, prestise, perbedaan penafsiran ide, ketidaksesuaian sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, kekuasaan maupun bentuk yang mendukung satu pihak menghargai pihak lain memperolehnya.

C. Sumber Konflik

Konflik bersumber dari berbagai macam persoalan yang ada dalam organisasi. Davis dan Newstrom berpendapat bahwa konflik muncul disebabkan oleh *Organizational change, personality clashes, different sets of values, threats to status, contrasting perceptions and points of view*.¹² Artinya organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan, dan perubahan yang terjadi sebagai usaha menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ataupun berupaya meningkatkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

¹¹ Adam I Indarawijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: algerindo, 2002), p. 169

¹² Davis dan Newstrom, *atwork*. opcit p.209

Konflik terjadi disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam organisasi maupun faktor lain dari luar organisasi. Wahyudi mengemukakan penyebab konflik dari dalam organisasi adalah, (1) keterbatasan sumber daya organisasi, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem penggajian.¹³

Sumber daya organisasi, terutama sumber daya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antar unit kerja untuk mengalokasikan atau memanfaatkan sumber daya yang terbatas bagi pencapaian sasaran organisasi. Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak.

Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya dan sistem nilai merupakan pandangan hidup sehingga mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi antara dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dengan yang lain. Sedangkan perbedaan

¹³ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. (Bandung: Alfabeta, 2006), p.96

kriteria dalam sistim imbalan dapat menyebabkan konflik. Imbalan diberikan kepada individu atas kinerja yang ditampilkan.

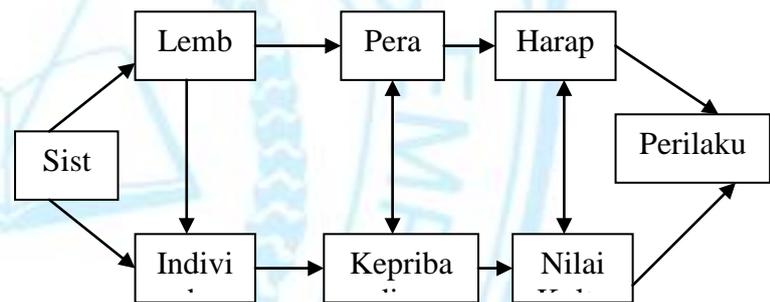
Sedangkan penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi (*faktor eksternal*) adalah, (1) perkembangan iptek, (2) peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya kompetitor baru, (5) keadaan politik dan keamanan, (6) keadaan ekonomi masyarakat.¹⁴

Sementara Greenberg melihat sumber konflik dari berbagai sebab, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis yaitu (1) faktor komunikasi, (2) faktor struktural yang meliputi ukuran organisasi, heterogenitas staf, partisipasi perbedaan Lini-Staf, system penghargaan, saling ketergantungan sumber-sumber, power (kekuasaan) dan, (3) faktor perilaku pribadi.¹⁵

Terkadang konflik dapat pula terjadi dalam berbagai situasi kerja organisasi. Owens menyatakan bahwa aturan-aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan konflik jika

penerapannya terlalu kaku dan keras.¹⁶ Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sanksi ataupun hukuman sebagai akibat dari penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman bukan didasari motivasi.

Getzels dan Guba dikutip Wahyudi membuat model sumber-sumber konflik organisasi pada umumnya sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.7: Model Sumber-sumber Konflik dalam Organisasi Pendidikan dari Getzels dan Guba dalam Wahyudi, Manajemen Konflik dalam organisasi(Bandung: Alfabeta, 2006), h.45

Getzels dan Guba menyimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat sejumlah tipe dan sumber-sumber konflik yaitu, harapan

¹⁴ Wahyudi, *Ibid*, p. 97

¹⁵Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, (New Jersey: Prentice Hall Int, Inc, 1997), pp.470-473

¹⁶ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Boston : Allyn and Bacon, 1991), p.250

institusional dan nilai kultural, harapan peranan dan disposisi kepribadian, dan peranan dengan peranan, dan konflik yang bersumber dari kepribadian-kepribadian yang kacau.

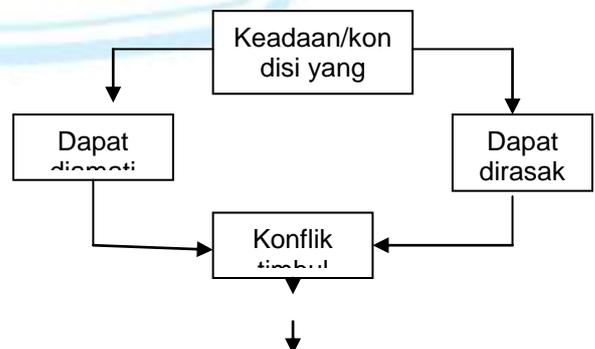
Konflik antara harapan peranan dan disposisi kepribadian, konflik antara harapan peranan dan disposisi kepribadian terjadi disebabkan oleh ketidakcocokan antara dimensi institusional (idiografis) dan dimensi individual (nomotetis). Pada kasus seperti ini terdapat pertentangan timbal balik antara harapan organisasi dan disposisi pribadi, dan individu dihadapkan suatu pilihan untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau tuntutan lembaga, maka seseorang harus menyesuaikan diri dengan keadaan yang kurang menyenangkan, tapi jika individu memilih untuk memenuhi kepentingan pribadi berarti menyalahi peranan sebagai anggota organisasi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Perilaku yang ditampilkan untuk kepentingan pribadi dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Konflik antara harapan institusional dengan nilai kultural, dalam situasi pendidikan terdapat konflik semacam ini. Peranan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang diharapkan dari seseorang pada waktu menjalankan fungsi jabatan tertentu dalam berinteraksi dengan orang lain. Pada bidang

pendidikan konflik peranan dapat terjadi pada kepala sekolah yang diharapkan lebih banyak mencurahkan waktu untuk kegiatan supervisi guru dan pengembangan kurikulum, akan tetapi dalam kenyataan sebagai besar waktu digunakan untuk kegiatan administrasi dan kegiatan di luar sekolah.

Konflik kepribadian sebagai akibat dari kepribadian yang tidak stabil dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Di sekolah guru yang menghadapi konflik kepribadian menunjukkan sikap yang kurang bersahabat, tidak dapat bekerjasama dengan guru, tugas tidak dilaksanakan dengan baik.

Wahjosumidjo menyatakan konflik terjadi melalui suatu proses kondisi yang mendahului, konflik yang dapat dirasakan, konflik yang dapat diamati, konflik timbul, penyelesaian atau tekanan, dan akibat penyelesaian atau tekanan, dan akibat penyelesaian konflik.¹⁷ Proses konflik tersebut dilukiskan melalui gambar berikut.



¹⁷ Wahjosumidjo, Opcit, p. 48

Dari gambar tersebut terlihat bahwa kepala sekolah harus dapat memahami aspek-aspek yang ada pada suatu konflik dan mampu mengantisipasi serta mengelola atau menertibkan konflik dengan efektif.

Konflik di sekolah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan karena kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Mengingat konflik tidak dapat dihindari, pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Uraian tentang penyebab atau sumber-sumber konflik dalam organisasi dimaksudkan sebagai dasar pertimbangan bagi pimpinan organisasi khususnya para pimpinan lembaga pendidikan dalam mengendalikan konflik. Apabila berbagai konflik dikelola secara baik, maka konflik dapat dimanfaatkan sebagai media untuk mengkritisi kinerja organisasi. Dengan demikian keberadaan konflik tidak perlu

dipandang sebagai peristiwa yang merisaukan bagi pimpinan (manajer), akan tetapi justru dengan munculnya konflik, organisasi menjadi dinamis.

D. Penyelesaian konflik

Konflik terkadang tidak hanya harus diterima dengan baik, akan tetapi juga harus dikelola agar konflik dapat meningkatkan perubahan, perkembangan organisasi dan meningkatkan kinerja. Kepala sekolah dalam menangani suatu konflik yang terjadi di sekolah, perlu memperhatikan cara atau metode dalam manajemen (mengelola) konflik. Untuk menangani konflik, ada beberapa metode dalam manajemen konflik yang ditawarkan oleh para ahli.

Daft dan Noe mengemukakan alternative dalam penyelesaian konflik antara lain: (1) *avoiding* (menghindar), (2) *accomodating*, (3) *comrpomising*, (4) *competing*, dan (5) *collaborating*.¹⁸ Hal yang sama dikemukakan Moerhad dan Griffin bahwa alternative dalam menangani konflik adalah (1) *avoidance* (2) *accomodation* (3) *competion* (4) *collaboration*, dan (5) *compromise*.¹⁹ Kedua pendapat ini mengemukakan hal yang sama, dimana untuk menangani konflik digunakan metode sesuai dengan konflik yang dihadapi.

¹⁸ Richard Daft dan Raymond A. Noe, opcit, 458

¹⁹ Greegory Moerhad dan Ricky W. Griffin, Opcit, p.225

Mulyasa mengemukakan manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut (1) perencanaan analisis konflik, (2) penilaian konflik, dan (3) pemecahan konflik.²⁰ Thomas yang dikutip Mulyasa mengemukakan lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu penghindaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi dan kolaborasi²¹ seperti pada tabel.

Tabel 2.3 : Proses Penyelesaian Konflik
K e r j a s a m a

(2) Kompetisi		(5) Kolaborasi
	(4) Kompromi	
(1) Penghindaran diri		(3) Penyesuaian

Berdasarkan tabel 2.3 dapat dijelaskan sebagai berikut. Jika kegigihan dan kerja sama tidak terkait rendah, maka mereka akan berusaha menghindarkan diri, sehingga konflik tidak tampak (1). Jika pihak terkait sangat gigih dan sulit untuk bekerja sama, maka akan terjadi kompetisi, dan pihak yang lebih kuat akan menang serta memaksakan kehendaknya kepada yang lemah (2). Jika dorongan untuk kerja sama di antar pihak terkait sangat baik,

tetapi kegigihannya rendah, maka akan terjadi penyesuaian diri, dan mementingkan terjaganya hubungan, sedangkan prinsip dikesampingkan (3). Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antar pihak terkait sama-sama sedang , maka akan terjadi kompromi (4) Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antar pihak terkait sama-sama tinggi, maka akan terjadi kolaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang paling efektif (5). Pola inilah yang biasanya memberikan penyelesaian yang terbaik. Dalam mengatasi konflik yang terjadi, seorang pimpinan atau kepala sekolah diharapkan mampu mengelola konflik yang terjadi di sekolah dengan baik.

Fred Taner dalam Swanstrom mengemukakan bahwa manajemen konflik sebagai pembatasan, peringanan atau containment dari suatu masalah dengan memecahkannya.²² Selanjutnya Robbins menyatakan manajemen konflik berarti memelihara tingkat konflik pada titik optimum.²³ Hal ini dapat dilakukan dengan cara: (1) memahami gaya sendiri dalam menangani konflik, (2) selektif dalam memilih konflik yang akan ditangani, (3) menilai para pelaku yang terlibat konflik,

²² Niklas L.P.Swanstom dan Mikael S.Weissmann, *Conflict, Conflict Management and beyond: a conceptual exploration* (Central Asia: Uppsala University, 2005), p. 23

²³Stephen P.Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (New Jersey Prentice - Hall, 1996), p. 487

²⁰ E.Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Rosdakarya, 2005) p. 247

²¹ E.Mulyasa, *Ibid*, h.248

(4) mencari dan menilai sumber konflik, (5) mengetahui opsi yang tepat dalam menangani konflik tersebut, (6) mengubah budaya organisasi, (7) menggunakan komunikasi, (8) mengundang pihak luar, (9) merestrukturisasi organisasi, dan (10) menunjuk orang yang memiliki pandangan yang berbeda dalam menghadapi kelompok mayoritas.²⁴

Griffin mengelompokkan manajemen konflik ini ke dalam tiga bagian, yaitu : (1) menstimuli konflik dengan cara meningkatkan kompetisi sesama individu atau regu, mengundang pihak luar untuk memperuncing keadaan, dan mengubah prosedur yang sudah mapan, (2) mengendalikan konflik, yaitu memperluas sumber daya yang ada, meningkatkan koordinasi dan saling ketergantungan, menetapkan tujuan umum, mengaitkan kepribadian seseorang dengan kebiasaan kerjanya, (3) memecahkan dan mengeliminasi konflik, dengan menghilangkan konflik, meyakinkan pihak-pihak yang bertikai untuk berkompromi, dan membawa pihak yang bertikai duduk satu meja dan menegosiasikannya.²⁵

Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen konflik disamakan dengan *conflict resolution*. Wood, et al; menyebutkan *Conflict resolution occurs*

when the reasons for a conflict are eliminated. Kedua pendapat ini hampir sama, dimana Snowden dan Gorton menyatakan bahwa manajemen konflik berusaha memecahkan masalah atau salah paham diantara individu dan kelompok. Demikian juga dengan pendapat Wood dkk, yang menyebutkan penyelesaian (*conflict resolution*) pertimbangan untuk suatu konflik agar konflik dapat dihapuskan (diselesaikan). Jadi pada intinya sama bahwa suatu konflik harus diselesaikan atau dipecahkan agar kondisi organisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan.

Berdasarkan tingkatannya, pendapat George dan Jones manajemen konflik dapat dibagi atas tiga tingkat, yaitu : (a) manajemen konflik tingkat individu, (b) manajemen konflik tingkat kelompok, dan (c) manajemen konflik tingkat organisasi.²⁶ Selanjutnya dijelaskan bahwa strategi penyelesaian konflik pada tingkat ini dapat dibagi ke dalam empat jenis, yakni: (a) negosiasi yang berarti proses dimana dua kelompok yang bertikai duduk bersama untuk saling membuat penawaran, kontra-penawaran, dan kesepakatan dalam upaya memecahkan masalah perbedaan-perbedaan yang terjadi, (b) negosiasi dari pihak ketiga atau mengundang pihak ketiga yang terampil melakukan tawar-menawar dan

²⁴ Robbins, *Ibid*, pp. 487-491

²⁵ Griffin, *Opcit*, pp.586-587

²⁶Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), pp.634-636

negosiasi, (c) mediator yang berarti mengundang pihak ketiga yang berada pada posisi netral untuk membantu pihak yang bertikai merekonsiliasi perbedaan-perbedaan yang timbul diantara mereka, dan (d) artiber atau pihak ketiga yang memiliki kewenangan menerapkan solusi atas perbedaan pihak-pihak yang bertikai.²⁷

Sementara Owens mengidentifikasi pendekatan-pendekatan dalam pengelolaan konflik terdiri dari: *confrontation, collaboration, bargaining, avoidance (withdrawal, peaceful koexistence)*.²⁸ Winardi mengemukakan tiga metode mengelola konflik (1) menstimuli konflik, (2) mengurangi atau menekan konflik dan (3) menyelesaikan konflik.²⁹ Mangkunegara mengemukakan tiga cara mengelola konflik sebagai berikut: (1) mendorong konflik (2) menguasai konflik (3) memutuskan konflik.³⁰

Mendorong konflik dilakukan dengan cara: (a) memasukkan seseorang dari luar, (b) merubah arus, (c) penyusunan kembali organisasi, (d) mendorong persaingan, (e) mencari manager baru yang lebih cocok. Mengurangi konflik dilakukan dengan cara: (a) mendingikan temperatur perselisihan,

(b) menyatukan kolompok-kelompok yang bertikai. Sedangkan memutuskan konflik dilakukan dengan cara: (a) dominasi dan tekanan, (b) kompromi, (c) pemecahan integral.

Dengan demikian seorang pimpinan (kepala) dalam organisasi harus dapat mengelola konflik dengan baik. Konflik yang dikelola harus sesuai dengan masalah-masalah yang dihadapi. Kepala (pimpinan) agar jeli melihat konflik yang terjadi dalam organisasinya, sehingga untuk mengatasinya disesuaikan dengan masalah yang ada. Bila masalah-masalah yang ada telah dapat dikelola maka organisasi akan dapat berjalan sesuai tujuan yang telah direndakan.

Daftar Bacaan

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), p. 213

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT.Refika Aditama, 2005) p. 21

Robert Kreither, dan angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: Irwin McGraw-Hill, Inc, 2001), p.447

²⁷ Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Ibid*, p. 635

²⁸ Robert G. Owens. *Ibid*, p. 252

²⁹ Winardi, *Manajemen Konflik*, (Bandung: Mandar Maju, 1994), p.79

³⁰ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Opcit*, p.27

- Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior* (New York: the Dryden Press, 1995), p.468
- Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), p.387
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall Int, Inc, 1997), p.380
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi.)* Diterjemahkan Early Suandy buku 2 (Jakarta: Salemba Empat, 2005), p.153
- Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: Mandar Maju, 2004), p.3
- Kenneth M. Wexley, Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), p.229
- Adam I Indarawijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: algerindo, 2002), p. 169
- Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2006), p.96
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall Int, Inc, 1997), pp.470-473
- Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Boston : Allyn and Bacon, 1991), p.250
- E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional* (Bandung : Rosdakarya, 2005) p. 247
- Niklas L.P. Swanson dan Mikael S. Weissmann, *Conflict, Conflict Management and beyond: a conceptual exploration* (Central Asia: Uppsala University, 2005), p. 23
- Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (New Jersey Prentice – Hall, 1996), p. 487
- Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), pp.634-636
- Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: Mandar Maju, 1994), p.79