

## KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Oleh:

Dyan Arista Nugraheni  
S2 Pendidikan Kejuruan-Universitas Negeri Malang  
dyanaristanugraheni@gmail.com

**Abstrak.** Salah satu dimensi konflik adalah konflik pada organisasi. Sekolah menjadi satu organisasi pendidikan, di dalamnya berlangsung interaksi antara warga sekolah. kepala sekolah, staf, guru, pegawai, komite sekolah serta siswa melakukan rekanan sosial dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Pengembangan kepribadian anak untuk mencapai kedewasaan menjadi penekanan kegiatan sekolah. Munculnya perbedaan pandangan, kepentingan, tujuan, dan harapan-harapan dalam membentuk sekolah efektif yg diinginkan menjadi poros konflik yang menjadi tanggung jawab ketua sekolah dalam pemecahannya supaya sekolah menjadikan kualitas pendidikan diterima semua stakeholders pendidikan di setiap sekolah. Konflik pada sekolah terjadi karena himpunan sejumlah orang yang memiliki latar belakang pribadi dan social sebelumnya bergabung dalam organisasi sekolah. Sebagai organisasi pelatihan sumberdaya manusia, maka pemimpin sekolah harus terampil menata konflik Pemimpin sekolah yang terlatih dengan baik berusaha memakai konflik bentuk kognitif serta berusaha mempertahankan organisasi sekolah yang memungkinkan setiap elemen yang ada di dalamnya menyampaikan kontribusi bagi perbaikan sekolah secara terus menerus.

**Kata Kunci:** Konflik, Organisasi, Sekolah

### PENDAHULUAN

Peran sekolah dalam dua dasawarsa abad ke-21 semakin menjadi pusat perhatian orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sebab keberadaan sekolah menjadi tempat menggantungkan harapan orang tua sebagai *stakeholders* pendidikan yang utama supaya anak memiliki masa depan yang cerah.

Masa depan anak tergantung pada efektivitas sekolah yang menjadi pilihannya sebagai tempat belajar. Hal tersebut tidak hanya difokuskan pada proses pendidikan menengah di sekolah menengah, tetapi harapan tersebut sudah dimulai dari pendidikan pra sekolah (PAUD, TK, dan RA), sampai pada pendidikan tinggi. Para orang tua memiliki pengharapan yang besar atas

kualitas tinggi dan handal yang akuntabel pada setiap sekolah.

Dengan demikian setiap sekolah semestinya memberikan layanan terbaik bagi anak dalam pembelajaran efektif sehingga kecerdasan jamak yang dimiliki anak berkembang secara optimal. Dengan pembelajaran maka anak menjadi cerdas dalam semua dimensi kepribadiannya.

Sebagai pemimpin sekolah, maka keberadaan kepala sekolah berperan dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan (Hall dan Hord, 1987; Fullan dan Stiegelbauer, 1991). Akan tetapi, terwujudnya perubahan memberi dampak yang besar pada sisi emosional.

Hal ini disebabkan respon alamiah terhadap wujud perubahan adalah cenderung, menimbulkan ketegangan, namun pada intinya kepemimpinan kepala sekolah adalah kunci dalam menangani keadaan diatas. Seorang pemimpin yang ingin melakukan perubahan dalam konteks ini, akan berperan sebagai agen perubahan.

Seorang agen perubahan dituntut untuk selalu waspada terhadap situasi yang membutuhkan perubahan,

selalu terbuka terhadap gagasan-gagasan yang cemerlang dan mampu mendukung implementasi dari gagasan baru tersebut dalam praktik nyata (Sutrisno, 2010:259).

Konflik bisa terjadi dalam hubungan interpersonal antara dua rekan sejawat (kolega), pada tim pembuatan keputusan, dalam komunitas satu pekerjaan, serta pada rapat. Prinsipnya adalah semakin besar dan semakin beragam suatu kelompok, semakin besar serta semakin potensial juga terjadinya suatu konflik. Semakin besar dan semakin majemuk kelompok berarti membuka pintu yang lebar bagi keberagaman tujuan, persepsi, pilihan, serta ide. oleh sebab itu, tidaklah perlu merasa heran jika pada suatu sekolah konflik artinya hal yang lazim terjadi dan bahkan konflik yang terjadi antara unit-unit pada organisasi sekolah.

Burns (1978: 37) mensinyalir esensi asal suatu masalah: “Potensi permasalahan bisa memasuki daerah hubungan antar-manusia, serta potensi tersebut ialah kekuatan perusak bagi kesehatan serta perkembangan yang sama bahayanya dengan barbarisme.

Konflik tidak mungkin hilang dengan sendirinya apalagi diabaikan, meskipun konflik adalah situasi harian yang dihadapi dalam manajemen sekolah. ketika terjadi konflik, umumnya terjadi perbedaan pola pikir serta perasaan. isu yang sebenarnya dalam konflik bukanlah persepsi siapa yg benar dan persepsi siapa juga yang salah, namun informasi yang sebenarnya adalah bagaimana menangani keberagaman pola pikir dan perasaan. Ketidak-sepahaman dalam konflik serta hubungan antara konflik dan perubahan sebenarnya menyampaikan masukan yang positif bagi para manajer sekolah untuk memperbaiki iklim di sekolah yang dipimpin.

Banyak manajer sekolah mencari cara mengeliminasi konflik karena konflik mem-bawa reputasi yang buruk yang bersifat psikopatologi, berdampak pada defleksi sikap sosial (*social disorder*), bahkan hingga terjadi 'perang'. Meskipun demikian, konflik merupakan akar bagi terwujudnya perubahan yang bersifat personal serta sosial; konflik merupakan jalan tengah bagi terkuaknya persoalan dan

terciptanya solusi bagi persoalan (Deutsch, 1991: 27).

Beberapa orang beragumen bahwa 'konflik berperan potensial bagi terwujudnya perubahan, baik yang bersifat lebih baik atau lebih buruk' (Folger et al., 1993: 163). berita ini lalu tidaklah memprediksi terjadinya konflik tetapi mengarah pada bagaimana menghindari permasalahan yang destruktif ketika ada info untuk membangun konflik yang konstruktif.

Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji sejauh mana jenis konflik yang tidak sinkron mampu berinteraksi dengan formalisasi yang berbeda dalam mewujudkan atau menolak perubahan. di bagian akhir, tipologi asal konsekuensi perubahan dikembangkan serta didiskusikan berikut menggunakan implikasinya menjadi bahan pekerjaan rumah (PR) dan training bagi manajer serta pimpinan sekolah.

## **SEKOLAH SEBAGAI PUSAT TRANSFORMASI KEBUDAYAAN**

Pendidikan sama tuanya dengan kebudayaan. semenjak manusia ada, proses pendidikan telah berlangsung

pada hubungan yang berlangsung pada kehidupan. karena pendidikan ialah proses pembudayaan (enkulturasi) yang menjamin eksistensi serta kemajuan hidup suatu masyarakat dan bangsa. Melalui pendidikan, dilakukan proses pemindahan pengetahuan dan nilai-nilai dan keterampilan hayati individu masyarakat negara sehingga pada gilirannya bisa hidup dan eksis pada tengah masyarakat.

Pada pokoknya kebudayaan itu ialah seluruh ciptaan manusia yang berlangsung pada kehidupan. Kebudayaan menampilkan dirinya pula pada kepribadian dan tingkah laku manusia di dalam hubungan serta antaraksinya (Noorsyam, 1988: 65). Salah satu yang berfungsi strategis dalam melaksanakan pendidikan bagi warga Negara merupakan sekolah. keberadaan sekolah telah diterima secara ideal, serta formal buat menyampaikan pembelajaran pada anak supaya seluruh potensi yang dimiliki anak bisa berkembang optimal sehingga anak mempunyai kedewasaan. Suatu kedewasaan diperoleh anak menggunakan berkembangnya kepribadian yang cerdas sehingga anak menjadi mandiri,

bertanggung jawab atas tuntutan dan kebutuhan hidupnya, serta berperan pada rakyat sesuai dengan kemampuan serta keahlian yang dimilikinya.

Dengan kehadiran sekolah, anak-anak usia sekolah bisa dilayani sesuai tuntutan perkembangan potensinya. sebab anak mempunyai dimensi perkembangan spiritual, intelektual, emosional, estetika serta social, sehingga sekolah bertanggung jawab memberikan mata pelajaran yang memungkinkan dimensi perkembangan tersebut mengalami kemajuan melalui mata pelajaran matematika, IPA, fisika, Kimia, Pendidikan Agama, IPS, serta Kesenian. dalam konteks ini, pendidikan nasional diharapkan dapat benar-benar berfungsi mengembangkan kemampuan, nilai, perilaku dan perilaku sesuai dengan tuntutan masyarakat pada perkembangannya pada era globalisasi (Soedijarto, 2000:83).

Wujud kebudayaan yang menjadi isi (*curriculum*) pendidikan dikenal menjadi ilmu pengetahuan (*knowledge*). karena luasnya scope kebudayaan dibandingkan dengan keterbatasan waktu, fasilitas dan tenaga pendidikan, maka demi suksesnya

fungsi pendidikan harus ada ketetapan umur kebudayaan apa yang urgen di didikan. program pendidikan dibatasi oleh tujuan yang hendak dicapai menjadi target.

Demikian pula kemampuan serta minat individual, membatasi bidang apa yang hendak dipilih seseorang sebagai lapangan pendidikannya. Faktor-faktor inilah yang melahirkan bidang-bidang atau jurusan-jurusan pendidikan atau keahlian seseorang. Sejalan dengan hal-hal tersebut pada atas berkembanglah apa yang dikenal sebagai ilmu pengetahuan (Noorsyam, 1988:69).

Sebagai kumpulan sejumlah orang yang berhubungan dalam melaksanakan program pendidikan, maka sekolah memiliki dimensi layanan yang sangat kompleks. Manajemen sekolah memberikan layanan dalam bidang kurikulum dan pembelajaran, ketenagaan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan bidang hubungan dengan masyarakat. untuk itu, manajemen sekolah menjalin kerjasama para staf, guru, pegawai, komite, dan siswa sehingga membuat pelayanan pembelajaran menjadi muara

primer dari kegiatan sekolah. dalam menangani upaya membangun perubahan perilaku siswa pada yang lebih baik, maka kepemimpinan kepala sekolah menjadi istilah kunci yang signifikan pada menjalankan tugas utama dan fungsi sekolah.

Perkembangan serta kemajuan sekolah sangat ditentukan oleh manajemen dan kepemimpinan sekolah. Sekolah menjadi organisasi pendidikan, memerlukan tata-kelola yang baik (*good governance*) sang kepala sekolah yg berperan menjadi manajer. Sedangkan tatakelola yg dilaksanakan akan menjadi lebih cepat menghasilkan perubahan organisasi sekolah agar berkualitas merupakan ditentukan oleh kepemimpinan sekolah.

Sekolah semakin berfungsi menggunakan baik, Jika manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah berfungsi efektif. Kepemimpinan kepala sekolah, mempengaruhi orang-orang yang ada ditugaskan di sekolah untuk bekerjasama dengan baik memberikan layanan pembelajaran kepada anak didik. Proses pendidikan serta pembelajaran itu berlangsung melalui hubungan edukatif antara gurun meng-

gunakan murid. Hal ini berlangsung tak hanya pada TK, PAUD, RA, namun juga di SMP/MTs, SMA/MA, dan Sekolah Menengah kejuruan, serta sampai perguruan tinggi.

Dengan demikian, sekolah adalah institusi yang menghimpun sejumlah orang dan berinteraksi dengan aneka macam ide, harapan, kemauan, bahkan minat yang beragam dipersatukan dalam visi, serta misi sekolah untuk mencerdaskan anak didik. Melalui kurikulum dan pembelajaran yang dikelola oleh guru dan energi kependidikan, anak didik dipersiapkan menjadi manusia yang bermanfaat bagi keluarga masyarakat dan bangsanya. Pada komunikasi pembelajaran memungkinkan anak mendapat nilai-nilai baru, pengetahuan, perilaku serta keterampilan baru untuk mencapai perubahan perilaku menuju pada kualitas yang lebih baik juga.

Sebagai organisasi, kadangkala pimpinan sekolah menghadapi kontradiksi dan kebuntuan dalam komunikasi, karena berbedanya pandangan, pendapat, dan harapan antar komponen pendidikan di sekolah. kepala sekolah, staf, pengajar, serta pegawai memiliki

kepribadian tersendiri yang spesial sehingga kemunculan konflik sebagai masalah yang mesti dipecahkan oleh para pimpinan sekolah. sementara manajemen serta kepemimpinan bertanggung jawab dalam membawa sekolah kepada perubahan yang lebih baik, berkualitas serta akuntabel.

Sekolah memiliki otonomi akan secara mandiri dalam merencanakan, menyusun program, melaksanakan program, evaluasi acara serta melakukan umpan balik yang difasilitasi Pemerintah Daerah akan membuka ruang kreativitas, inovasi dan sejumlah pembaruan pada sekolah. Otonomi luas diberikan pada satuan lembaga pendidikan melalui implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS).

Otonomi luas ini mengacu pada hukum yang berlaku memberi ruang yang lebih luas bagi sekolah untuk menyebarkan kreativitas serta melakukan inovasi sesuai potensinya masing-masing yang memungkinkan kualitas sekolah terus meningkat serta kompetitif. Otonomi luas ini Pemerintah Daerah provinsi dan kabupaten/kota untuk memfasilitasi serta memenuhi kebutuhan sekolah dalam melaksana-

kan program serta kegiatannya (Sagala, 2013:45).

Pemberdayaan sekolah dilakukan oleh pemerintah dengan cara memfasilitasi dan memenuhi kebutuhan program dan kegiatan sekolah berdasarkan sasaran yang tepat. Pemberdayaan sekolah merupakan pilihan yang tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri, kompetitif, dan memiliki keunggulan tinggi sesuai bidang-bidang yang diunggulkan masing-masing sekolah (Sagala, 2013:46).

### **HAKIKAT KONFLIK SEBAGAI PERILAKU**

Untuk tumbuh, berubah, dan bertahan, suatu organisasi harus mengelola kerjasama dan persaingan secara beserta diantara stakeholders (Jones, 2007:394). Sesungguhnya, setiap kelompok stakeholders mempunyai target serta harapan yang tumpang tindih menggunakan kelompok lain sebab semua stakeholders memiliki impian umum pada mempertahankan kehidupan organisasi. Faktanya, target serta minat antar stakeholders tidaklah sama, dan saat itu muncullah konflik

pada waktu satu kelompok berusaha mengejar kepentingannya bertentangan dengan kelompok lain.

Konflik organisasi artinya pertentangan yang terjadi ketika sikap orientasi sasaran dari satu kelompok berbenturan atau terancam oleh sasaran-sasaran kelompok lain (Jones, 2007: 394). Konflik biasa dipahami menjadi sesuatu yang sifatnya negatif dan bahkan destruktif, namun hal tersebut tidak dimaksudkan dalam pembahasan berikut. Konflik dapat bersifat destruktif tapi dapat juga bersifat konstruktif.

### **JENIS-JENIS KONFLIK: KOGNITIF DAN AFEKTIF**

Konflik dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk yaitu; (1) berhubungan dengan kerja (*task-related*) – disebut juga bentuk kognitif, dan (2) berhubungan dengan sosial-emosional – disebut juga bentuk afektif. Bukti menunjukkan bahwa setiap orang sesungguhnya dapat mengetahui sejak dini apakah konflik terjadi karena hubungan kerja atau karena faktor afektif, seperti kebencian dan kecemburuan (Thomas, 1992; Jehn 1997).

Perbedaan antara konflik bentuk kognitif dengan bentuk afektif merupakan kunci dalam memahami konflik. DeDreu (1997) melaporkan beberapa temuan dari berbagai penelitian tentang pengaruh konflik bentuk kognitif menggunakan konflik bentuk afektif. dia serta rekannya menemukan konsep bahwa konflik pada bentuk afektif cenderung melemahkan kemampuan pengambilan keputusan, mengurangi performa pada bekerja, dan mengurangi taraf kepuasan bekerja (Turner serta Pratkanis, 1994:Amasaon, 1996; Jehn, 1995; 1997).

Sejatinya dalam realitas dapat dirasakan dalam konflik nampak perbandingan dan perbedaan konflik bentuk kognitif dan afektif. konflik pada bentuk kognitif cenderung berorientasi pada tugas (*task-related*), penekanan terhadap peraturan, kebijakan, serta memperbaiki performa kelompok. konflik pada bentuk afektif (*social-emotional*) berfokus di tata cara serta nilai serta cenderung mengurangi performa dan tingkat kepuasan.

Langkah pertama dalam mengelola konflik secara efektif adalah

dengan mengembangkan konteks yang konstruktif. Pengelolaan konflik memberi akibat di kuantitas dan karakteristik konflik. Seni manajemen ini mampu mengakomodasi terjadinya perdebatan dan akhirnya mampu mengkondisikan akibat yang sama-sama memuaskan (*mutually satisfying outcomes*).

Strategi berdebat menghasilkan perilaku asertif yang dominan di mana satu kelompok diberikan untuk menerima posisi yang menentang. Strategi ini menghasilkan alternatif yang lebih sedikit, kekakuan (*rigidity*) dan meningkatnya kecenderungan menghadapi ancaman dan penggunaan kekuasaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan strategi kognitif menghasilkan lebih banyak penyelesaian masalah dan lebih sedikit perdebatan dari pada strategi afektif (DeDreu, 1997).

### **KONFLIK: TANTANGAN PEMIMPINAN SEKOLAH**

Konflik yang lazim terjadi di sekolah adalah konflik bentuk kognitif, yang berkontribusi pada perbaikan sekolah. Para manajer yang



proaktif akan berusaha keras membangun formalisasi enabling, misalnya dengan memastikan bahwa aturan dan regulasi berjalan dengan sebagaimana mestinya.

Para manajer sekolah hendaknya berusaha keras menangani konflik dengan teknik yang benar. Menggunakan teknik problem solving dapat menghasilkan tingkat kepuasan bersama, winwin situation. Akan tetapi, strategi ini tidak akan berhasil manakala struktur yang ada di sekolah tidak berjalan dengan baik. Para manaje harus menyadari betul bahwa tidak selamanya konflik itu baik dan tidak selamanya pula konflik itu buruk. Lebih-lebih lagi, konflik dapat berdampak pada keadaan sekolah dan perilaku guru, yang disebabkan oleh tiga faktor: (1) jenis konflik (kognitif atau afektif), (2) jenis formalisasi (*enabling* atau *coercive*), dan (3) cara penanganan konflik.

Salah satu tantangan mendasar pada organisasi seperti sekolah ialah membangun lingkungan kerja yang enabling, pada mana para profesional bisa menampilkan kinerjanya secara efektif. Konflik yang terjadi antara

supervisi administrasi dengan kebebasan guru adalah suatu problem yang mendasar yang tidak dapat diselesaikan secara tuntas. Ringkasnya, ketika kepemimpinan berjalan dengan semestinya, para pengajar akan merasakan konflik sebagai suatu yg wajar dalam kehidupan organisasi (Owens, 1998).

Konflik tidak hanya berfungsi untuk organisasi tetapi juga merupakan hal yang esensi bagi keberadaan organisasi (Pondy, 1989: 96). Ringkasnya, kepala sekolah dan pihak yang terkait dengan pelatihan pendidikan harus menyadari hal-hal berikut: (1) Konflik bentuk kognitif dan afektif memiliki konsekuensi yang berbeda dalam menciptakan perubahan, (2) Konflik bentuk kognitif berpotensi untuk menampilkan perubahan yang konstruktif, (3) Konflik bentuk afektif berpotensi untuk menampilkan perubahan yang destruktif, (4) Formalisasi dapat menghasilkan dan menghindari terjadinya perubahan, (5) Perubahan konstruktif akan terbentuk ketika terjadi perpaduan antara konflik bentuk kognitif dan formalisasinya

enabling, serta (6) Perubahan destruktif akan terbentuk ketika terjadi perpaduan antara konflik bentuk afektif dan formalisasinya coercive.

### **MANAJER EFEKTIF SEBAGAI PELAKU PERUBAHAN**

Kehadiran manajer bagi perubahan organisasi sangat strategis. Setiap organisasi sangat mendambakan munculnya banyak manajer efektif. Membangun hubungan yang positif merupakan kunci bagi kepemimpinan efektif di sekolah. Fullan berkeyakinan bahwa faktor utama penentu perubahan inisiatif adalah perbaikan dalam pola hubungan. Ketika pola hubungan sudah diperbaiki, setiap hal akan menjadi lebih baik.

Kalau para manajer tetap melakukan cara-cara lama, kemajuan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, para pemimpin harus menjadi pembangun hubungan (*relationship*) dalam kelompok. Membangun hubungan yang kuat membutuhkan komitmen yang sungguh-sungguh dan

keterlibatan yang kuat, kerja keras dan memakan waktu.

Hoy dan Miskel (2001:357) menegaskan bahwa tidak semua masalah yang ada di sekolah disebabkan karena komunikasi yang tidak efektif. Namun, keterampilan komunikasi adalah hal penting bagi manajer yang efektif. Manajer sekolah yang baik bersifat kreatif, selektif, dan memiliki strategi komunikasi untuk bergerak menuju terjadinya perubahan.

Konflik tidak dapat dihindarkan pada sekolah. Pemimpin yang efektif menggunakan banyak sekali macam seni manajemen untuk meminimalisir frekuensi konflik bentuk afektif, walaupun tidak sepenuhnya mampu dilakukan. Pemimpin sekolah yang terlatih dengan baik berusaha memaknai konflik bentuk kognitif serta berusaha mempertahankan organisasi sekolah yang memungkinkan setiap elemen yang ada di dalamnya menyampaikan kontribusi bagi perbaikan sekolah secara terus menerus.

Tipologi perubahan dikonstruksi oleh konseptualisasi konflik

bentuk kognitif dan afektif. Jenis-jenis konflik dan formalisasi bisa memprediksi potensi terjadinya perubahan, asal yang berfungsi sebagai pemacu (*catalyst*) hingga penghalang perubahan (*inhibitor*).

Para manajer sekolah ialah pelaku perubahan dan bertugas mendiskusikan akibat dari suatu pertarungan. Pemimpin sekolah yang efektif memahami benar proses perubahan dan berusaha menciptakan iklim baru pada organisasi yang dipimpin.

Para manajer tersebut terlibat pada usaha membangun hubungan yang bertenaga antara setiap anggota yang ada dalam komunitas sekolah yang dipimpin. konflik bisa terjadi menjadi akibat adanya tekanan. konflik bisa juga ada berasal hal-hal kecil yang sebenarnya praktis untuk dilupakan. Program pelatihan kepemimpinan harus bisa memfasilitasi kepala sekolah sebagai manajer memiliki kemampuan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan strategi pada berkomunikasi.

Pemimpin sekolah yang efektif memandang konflik menjadi problem

dan menggunakan cara pemecahan problem dalam menjalin kolaborasi menggunakan bawahannya. Para manajer sekolah berusaha keras menghasilkan solusi yang bisa memuaskan seluruh pihak. Upaya ini dapat diraih dengan memperbaiki pola hubungan yang ada.

### **KONFLIK PERUBAHAN: TANTANGAN BAGI PARA PEMIMPIN SEKOLAH**

Ketika individu dan kelompok berinteraksi pada saat yang sama selalu ada potensi konflik. Karena itu, dipahami konflik sebagai pertentangan atau perlawanan antara dua orang atau banyak orang. Konflik terjadi ketika adanya kompetisi atau saling berlawanan diantara orang (Mondy dan Premeaux, 1995:424).

Mencermati pokok pikiran dalam uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik terjadi berkaitan erat dengan hubungan antar manusia yang memiliki sifat berlawanan. Konflik bukanlah kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh-pengaruh

konstruktif dan destruktif, tergantung pada manajemennya.

Kemampuan menangani konflik merupakan faktor kunci dalam keberhasilan manajemen, terutama ketika ingin membuat perubahan merupakan kondisi yang memiliki potensi konflik (Everard, Dkk, 2004:99). Karena itu, para pemimpin organisasi ditantang dan dituntut untuk mampu memecahkan masalah konflik sehingga benar-benar dapat diatasi.

Setidaknya ada dua pandangan yang bahkan telah menjadi semacam aliran yang ekstrem dan berlawanan secara diametral perihal konflik. perbedaan pandangan ini bisa terkait dengan dampak atau pengaruh ganda konflik tadi. Pandangan pertama menganggap bahwa konflik adalah suatu tanda-tanda yang membahayakan serta indikasi instabilitas organisasi/lembaga.

Implikasinya, manakala suatu forum pendidikan seringkali memiliki konflik, berarti lembaga tadi semakin tidak stabil serta rentan akan bahaya sebagai akibatnya wajib segera diatasi. sebaliknya, pandangan ke 2

beranggapan bahwa konflik itu membagikan adanya dinamika pada organisasi/lembaga, yang bisa mengantarkan pada kemajuan. Bila pada organisasi/lembaga tidak ada konflik, justru ini menunjukkan tidak terdapat dinamika sama sekali yang berarti jauh dari realisasi kemajuan, kalaupun konflik juga wajib dikelola menggunakan baik (Qomar, 2007:236).

Bila ditarik kajian ini dalam dunia pendidikan Islam khususnya pesantren, maka akan ditemukan kasus yang berhubungan dengan permasalahan forum pendidikan. pada umumnya, konflik yang terjadi pada pesantren berakar di perseteruan keluarga, konflik politik, perebutan pengakuan umat, feodalisme, dan manajemen (Farchan serta Syarifuddin, 2005:89-113).

Konflik memiliki jenis atau bentuk yang banyak sekali, baik dilihat dari segi pelaku maupun peranannya. Robert G. Owens (1991: 243) menyebutkan bahwa konflik dapat terjadi antara seseorang atau unit-unit sosial, yaitu intrapersonal

atau intragrup. Konflik juga dialami antar dua orang atau lebih.

Gibson, et.al. (2003:250-251) mengatakan bahwa konflik diperlukan bagi inovasi dan perubahan dalam suatu organisasi. Ancaman bagi kelangsungan organisasi akan terjadi bilamana konflik sangat sedikit terjadi. Konflik juga dapat memperbaiki suatu keputusan yang diambil bilamana dilakukan dengan memfokuskan konflik pada pekerjaan, dan debat yang konstruktif.

Michael F. DiPaola masih menggolongkan konflik dalam bentuk dasar. Penggolongan konflik yang lebih beragam diberikan oleh Hanson, sebagaimana berikut; (1) Intrarole conflict, (2) Interrole conflict, (3) Intradepartmental conflict, (4) Interdepartmental conflict, (5) Intra-organizational conflict (6) Organization Environment conflict. (7) Intrapersonal conflict (8) Interpersonal conflict (9) Intragroup conflict (10) Intergroup conflict (11) Interinformal system conflict, dan (12) Informal system-environmental conflict.

Untuk melakukan perubahan, pada awalnya perubahan harus

dipimpin secara aktif oleh manajemen senior. Rentang waktu tiga bulan dianggap sebagai waktu beradaptasi bagi unsur organisasi mengadakan perubahan. kendala yang timbul dalam perubahan, walaupun bersifat kon-frontasi, adalah hal yang baik. Keadaan ini memberikan kesempatan bagi setiap anggota organisasi untuk mendiskusikan duduk masalah perkara, mencapai kesepakatan, dan melanjutkan pekerjaan. dalam program perubahan poly anjuran mengenai pentingnya komunikasi. akan tetapi, James A. Champy mengatakan bahwa yang sangat dianjurkan bukan sekedar komunikasi namun pembicaraan (Frances serta Hesselbin, 2001:11).

Dalam konteks sekolah/madrasah, suatu sekolah akan menjadi unggul bila ada usaha untuk melakukan perubahan. Kondisi ini ditunjukkan dengan ciri bahwa sekolah/madrasah tersebut mampu mengantarkan siswa sesuai dengan visi sekolah/madrasah (Prabowo, 2008:68).

Dapat ditegaskan bahwa berbicara tentang konflik berhubu-

ngan erat dengan struktur organisasi, iklim organisasi, komunikasi, manusia, perilaku manusia, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan. Artinya, konflik berhubungan erat dengan unsur-unsur manajemen. Bila salah dalam mengelola unsur-unsur manajemen berarti yang muncul adalah konflik.

## PENUTUP

Konflik merupakan hal yang alamiah pada setiap organisasi. dengan kata lain, hampir tidak ada satu organisasi yang tidak pernah mengalami konflik. Itu artinya, konflik pada organisasi sebagai suatu keniscayaan. Tinggal saja, skala konflik yang terjadi besar atau kecil. Berdampak luas atau dampak kecil saja. sebab ada konflik yang justru memberikan kekuatan atau akibat positif bagi personil organisasi untuk berubah pada yang lebih baik.

Konflik pada sekolah mampu saja terjadi. sebab sekolah artinya himpunan sejumlah orang yang memiliki latar belakang pribadi dan social sebelumnya bergabung dalam organisasi sekolah. Sebagai organisasi

pelatihan sumberdaya manusia, maka pemimpin sekolah harus terampil menata konflik. Jika terjadi di antara guru, pegawai atau personil dengan pimpinan sekolah. konflik pada sekolah perlu dieliminir atau dikikis, Jika dievaluasi akan menjadi penyebab kebangkrutan sekolah. Namun Jika pimpinan menilai munculnya konflik di sekolah dapat dijadikan dasar bagi kebangkitan serta perubahan positif warga sekolah, maka konflik perlu ditata dengan baik, terutama dengan menggunakan komunikasi aktif serta terbuka untuk memanfaatkan potensi konflik yang ada.

## DAFTAR RUJUKAN

- Everard, K.B, Geoffrey Morris, dan Ian Wilson, *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing, 2004.
- Farchan, Hamdan dan Syarifuddin. *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. Yogyakarta: Pilar Religia, 2005.
- Gibson, James L. et.al. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. Edisi Ke-11. NewYork: McGraw Hill, 2003.
- Hanson, E. Mark. *Educational Administration and Organization Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.

- Hesselbein, Frances, et.al (Eds.), *The Organization of The Future*. Terj. Achmad Kemal. Jakarta: Gramedia, 2001.
- Jones, Gareth R, *Organizational Theory, Design, and Change*, New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- Mondy, R Wayne dan Shane R Premeaux, *Management: Concept, Pratices and Skills*, New Jersey: prentice Hall, 1995.
- Noorsyam, Mohammad, *Filsafat Pendidikan dan Dasar Filsafat Pendidikan Pancasila*, Surabaya: Usa-ha Nasional, 1988.
- Owens, Robert G. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Sagala, Saiful, *Etika dan Moralitas Pendidikan: Peluang dan Tantangan*, Jakarta: Prenada, 2013.
- Soedijarto, *Pendidikan Nasional sebagai Wahana Mencerdeskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Pera-daban Negara dan Bangsa*, Jakarta: CINAPS, 2000.
- Sugeng, Listyo Prabowo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah /Madrasah*. Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007