

MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL DI SEKOLAH

Ahmad Muslim

Administrasi Pendidikan, FIP, IKIP Mataram

E-mail: liemyans.14@gmail.com

Abstrak: Artikel ini ditulis untuk mengetahui pihak-pihak dan penyebab konflik interpersonal, strategi manajemen konflik interpersonal, pengorganisasian dalam manajemen konflik interpersonal, dan prosedur dalam manajemen konflik interpersonal. Hasil pemikiran yaitu (1) pihak-pihak yang berkonflik melibatkan individu yang ada di dalam dan di luar lingkungan sekolah dengan berbagai penyebab konflik, (2) strategi manajemen yang digunakan (3) pengorganisasian manajemen terdiri atas dua tahap yakni penentuan pihak yang mengelola konflik dan tugas yang akan dilaksanakan dan penetapan kualitas konflik.

Kata kunci: Manajemen dan Konflik Interpersonal.

PENDAHULUAN

Sekolah membutuhkan kompetensi untuk memimpin dan mengelola sekolah secara baik dan benar. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi dalam bidang manajerial. Kompetensi manajerial mengisyaratkan agar kepala sekolah mampu merencanakan, mengembangkan, mengatasi, dan mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia secara optimal. Selain itu, kompetensi manajerial ini dimaksud untuk menciptakan iklim atau budaya sekolah yang kondusif dan inovatif. Hal ini dikemukakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang karakteristik kompetensi manajerial kepala sekolah.

Tugas kepala sekolah dalam mengelola sumber daya baik manusia maupun non manusia merupakan peran yang tidak mudah. Tugas tersebut membutuhkan aneka keterampilan yang oleh Kimball dan Willes (dalam Soetopo, 2010) dibagi atas dua bagian yakni lima keterampilan pokok dan dua kemampuan tambahan. Keterampilan pokok tersebut meliputi keterampilan dalam kepemimpinan, keterampilan dalam hubungan kemanusiaan, keterampilan dalam proses kelompok,

keterampilan dalam administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. Sementara dua kemampuan tambahan yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan secara profesional dan kemampuan mengatasi konflik yang terjadi di sekolah.

Kemampuan mengelola konflik merupakan suatu kemampuan yang sering menyita perhatian kepala sekolah secara intensif. Hal ini disebabkan karena dalam mengelola sumber daya yang ada sering terbentur dengan aneka konflik yang terjadi baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganizational, maupun interorganizational (Soetopo, 2010). Konflik-konflik tersebut pada umumnya disebabkan oleh hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya itu sendiri. Misalnya, kelangkaan sumber daya, struktur organisasi, kejelasan tugas, dan sebagainya.

Istilah *konflik* berasal dari bahasa Latin *con-figere*, *conflictum* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan (Soetopo, 2010). Owens (1995) mendeskripsikan konflik dengan melihat pada dua kenyataan yang terjadi yaitu perbedaan pandangan (atau dianggap

berbeda) dan ketidakcocokan terhadap pandangan tersebut. Pendapat yang mirip disampaikan oleh Hanson (2003) yang melihat konflik sebagai ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau perbedaan dalam atau antara entitas sosial seperti individu, kelompok, atau organisasi. Robbins (2005) mendefinisikan konflik sebagai proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama.

Berdasarkan beberapa definisi tentang konflik tersebut, maka unsur-unsur konflik terdiri atas adanya pertentangan, adanya pihak-pihak yang berkonflik, adanya situasi dan proses, dan adanya tujuan, interest/kepentingan, kebutuhan (Soetopo, 2010). Dalam konteks manajemen konflik, konflik dapat diartikan sebagai “interaksi interest” yang bersifat konstruktif dan atau destruktif.

Menurut Robbins terdapat tiga pandangan tentang konflik yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis (Robbins, 2005). Menurut pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang negatif dan disamakan dengan istilah yang berkaitan dengan kejahatan (*violence*), pengrusakan (*destruction*), dan ketidakrasionalan (*irrationality*). Dalam arti ini, konflik harus dihindarkan. Pandangan hubungan manusia menganggap bahwa konflik merupakan sesuatu yang muncul secara alamiah dalam semua kelompok dan organisasi. Pandangan ini menyarankan untuk menerima konflik. Sementara menurut pandangan interaksionis, konflik penting keberadaannya dan harus ditumbuhkan karena jika organisasi terdiri atas para anggota yang selalu kooperatif, damai, dan tenang hanya akan membawa ke

arah apatis, anti perubahan, dan jauh dari inovasi.

Ditinjau dari keluasan, konflik dapat dibedakan atas enam jenis konflik yaitu; intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganizational, dan interorganizational. Ditinjau dari hubungan konflik terdiri atas tiga jenis, yaitu konflik dengan atasan (*superordinate conflict*), konflik dengan bawahan (*subordinate conflict*), dan konflik dengan sesama atau rekan kerja (*lateral conflict*).

Sumber konflik dapat dikategorikan atas tiga faktor yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi atau faktor manusia (Handoko, 2003; Robbins, 2005). Konflik dapat berdampak konstruktif atau fungsional dan destruktif atau disfungsional. Konflik fungsional merupakan bentuk konflik yang mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik berdampak fungsional apabila (1) memungkinkan ketidakpuasan dalam organisasi yang tersembunyi muncul di permukaan, sehingga organisasi dapat mengadakan penyesuaian untuk mengatasinya, (2) kemungkinan timbulnya norma-norma baru untuk menyempurnakan norma lama, (3) dapat mengukur struktur kekuasaan yang ada pada organisasi, (4) memperkuat ciri kelompok sehingga kelompok memiliki identitas yang pasti, (5) menyatukan komponen yang tadinya terpisah-pisah, dan (6) merangsang usaha mengatasi stagnasi. Konflik disfungsional diartikan sebagai konflik yang menghambat kinerja. Konflik berdampak disfungsional apabila (1) menyebabkan timbulnya perasaan “tidak enak” sehingga menghambat komunikasi, (2) membawa organisasi ke arah disintegrasi, (3) menghalangi kooperasi antarindividu dan sub-sistem organisasi, dan (4) memindahkan perhatian anggota dari tujuan organisasi (Soetopo, 2010).

Pengetahuan akan konflik, jenis konflik, penyebab, dan dampak konflik membantu pemimpin pendidikan untuk menentukan strategi manajemen konflik. Untuk sampai pada penentuan strategi manajemen konflik secara tepat dan benar perlu diketahui tujuan pengelolaan, faktor yang mempengaruhi pengelolaan, pengetahuan mengenai proses konflik, cara mengelola konflik, dan kemampuan melihat tanda-tanda pengelolaan konflik yang benar.

Pengelolaan konflik pada hakekatnya bertujuan meningkatkan kinerja kerja dan memperbaiki iklim organisasi yang tidak sehat. Owens (1995) mengemukakan bahwa tujuan utama dari setiap pendekatan dalam pengelolaan konflik adalah untuk menghilangkan atau mengurangi dan untuk memperbaiki permusuhan yang timbul dari konflik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengelolaan konflik yaitu ciri umum pihak-pihak yang berkonflik, hubungan pihak-pihak yang berkonflik sebelum terjadi konflik, sifat masalah yang menimbulkan konflik, lingkungan sosial di mana konflik terjadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik, strategi yang biasa digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik, dan konsekuensi konflik terhadap yang berkonflik dan terhadap pihak lain (Soetopo, 2010).

Proses konflik terdiri atas lima tahap yaitu tahap potensi oposisi atau ketidakcocokan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan tahap terakhir adalah hasil (Robbins, 2005). Cara mengelola konflik yang benar meliputi beberapa kegiatan yaitu diagnosis konflik dan kegiatan mengelola konflik. Kegiatan mengelola konflik meliputi perencanaan analisis konflik, evaluasi konflik, dan penentuan strategi pengelolaan (Soetopo, 2010). Thoha (2010) menyebutkan tiga bentuk pemecahan konflik yaitu dengan cara sama-sama merugi (*lose-lose*), kalah menang (*win-lose*), dan sama-sama

beruntung (*win-win*). Strategi pengelolaan konflik dapat juga diperoleh dari Robbins (2005), Owens (1995), Hoy dan Miskel (2005), dan Hanson (2003) mengutip pemikiran Kenneth Thomas yang mengemukakan lima strategi yaitu yaitu persaingan (*competitive*), menguasai (*dominating*), kerjasama (*collaborative/integration*), kompromi (*sharing/compromise*), penghindaran (*avoidant/neglect*), dan akomodasi (*accomodative/appeasement*). Kelima strategi tersebut ditinjau dari dua dimensi yaitu dimensi kekerjasama (*cooperativeness*) dan kegigihan (*assertiveness*). Selain kelima cara yang digunakan dalam pengelolaan konflik di atas, Robbins (2005) menambahkan bahwa salah satu cara mengelola konflik adalah melalui perundingan atau negosiasi. Kendatipun pemikiran Robbins ini digunakan untuk penyelesaian konflik dalam perusahaan, namun perundingan atau negosiasi ini juga dapat diterapkan di luar organisasi pemasaran. Perundingan atau negosiasi adalah proses yang di dalamnya dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan berupaya menyepakati tingkat kerja sama.

Pengelolaan konflik yang tepat dan benar dapat diketahui melalui beberapa kemampuan antara lain kemampuan membuat perencanaan analisis konflik, kemampuan mengevaluasi konflik, dan kemampuan memilih strategi manajemen konflik. Perencanaan analisis konflik yang baik harus menunjukkan adanya (1) deskripsi fenomena konflik yang terjadi, (2) identifikasi konflik meliputi latar belakang atau sumber penyebab terjadinya konflik, faktor yang mempengaruhi konflik dan akibat yang akan terjadi bila konflik diatasi atau dibiarkan, penggiringan konflik ke dalam jenis yang sama, intensitas dan cakupan yang luas, dan (3) rumusan konflik yang sesungguhnya secara jelas dan tegas. Evaluasi terhadap suatu

konflik dikatakan berhasil jika pemimpin atau manajer mampu menentukan kualitas suatu konflik yang terjadi di satuan pendidikan yang dipimpin. Ukuran yang dapat dipakai adalah (1) rendah-tingginya intensitas timbulnya suatu konflik, (2) luas-tidaknya cakupan suatu konflik, (3) penentuan kualitas konflik (ringan/kecil, sedang/menengah, atau besar/berat), (4) penentuan penyelesaian konflik berdasarkan prioritas. Keberhasilan pemimpin pendidikan dalam memilih strategi manajemen konflik yang tepat sangat ditentukan oleh kemampuan, keberanian, pengalaman, usaha, dan doa, kematangan dirinya, serta situasi dan kondisi yang ada. Selain itu, kepedulian pimpinan terhadap prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan dalam manajemen konflik juga sangat menentukan keberhasilan langkah ini.

Pengetahuan terhadap manajemen konflik merupakan *input* bagi para kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah secara tepat dan benar. Setiap tingkatan pendidikan, daerah/wilayah sangat berbeda dalam pengelolaan konflik. Hal ini dikemukakan oleh Robbins (2005) dalam bentuk isu-isu yang perlu diperhatikan dalam penyelesaian konflik, antara lain berkaitan dengan peran ciri kepribadian, perbedaan jenis kelamin, perbedaan budaya, dan menurut peneliti dapat terjadi juga pada perbedaan tingkat perkembangan IPTEK yang lebih mudah diakses oleh daerah yang maju dibandingkan dengan daerah terbelakang atau belum maju.

Terhadap teori-teori di atas, maka dipandang perlu untuk mengkaji bagaimana manajemen konflik interpersonal yang dilakukan ditingkat sekolah. Kajian penulisan secara umum terarah pada proses manajemen konflik yang meliputi pihak-pihak dan penyebab konflik, strategi manajemen konflik, pengorganisasian dalam manajemen konflik, dan prosedur dalam manajemen

konflik. Secara khusus mengkaji tentang proses manajemen konflik interpersonal di sekolah. Jenis konflik interpersonal disebabkan karena jenis konflik tersebut bila tidak dikelola secara benar tidak hanya berdampak pada penurunan kinerja pribadi tetapi kinerja kelompok atau organisasi.

ANALISIS PELUANG KONFLIK INTERPERSONAL DI SEKOLAH

Konflik interpersonal disekolah tentu menjadi persoalan yang sering ditemukan dan bahkan seluruh komponen yang ada memiliki peluang yang sama untuk terjadinya konflik interpersonal. Analisis tentang peluang kemungkinan terjadinya konflik interpersonal yakni melibatkan siswa dan siswa, siswa dan pihak luar, siswa dan guru, siswa dan pegawai, siswa dan kepala sekolah, guru dan orang tua, guru dan pegawai, guru dan guru, dan kepala sekolah dan guru atau pegawai. Penyebab munculnya konflik interpersonal yaitu perasaan tersinggung, merasa diri hebat, merasa diri lebih tinggi, cemburu, perbedaan pendapat, perbedaan pemahaman, ego yang tinggi, ungkapan kata yang kasar/kotor, masalah dari dalam dibawa ke luar lingkungan sekolah, masalah dari luar dibawa ke dalam lingkungan sekolah, terlambat mengembalikan buku perpustakaan, terlambat membayar uang SPP/komite, ketidakjujuran siswa mengambil buku perpustakaan, guru mengajar siswa tidak mengerti, guru memberikan penjelasan yang tidak benar, guru tidak menguasai materi pelajaran, materi ajar tidak lengkap, siswa melanggar tata tertib sekolah, siswa lalai mengerjakan tugas, siswa tidak memiliki motivasi belajar, ketidakhadiran siswa dalam proses pembelajaran, ketidakjujuran siswa ketika ditanya oleh guru, sikap ketidaksenangan guru terhadap siswa, perbuatan siswa dilihat oleh kepala

sekolah seperti telambat masuk sekolah, merusak pintu, dan mencoret tembok sekolah, bentuk sanksi yang memberatkan siswa, beban belajar yang memberatkan siswa, ketidakberhasilan siswa dalam pembelajaran, adanya perasaan tidak suka dalam pergaulan, kecemburuan mengenai besarnya honor yang diterima, keterbatasan buku perpustakaan khususnya mengenai buku pegangan siswa dan buku penunjang pembelajaran, keterlambatan membayar gaji, honor, dan tunjangan kesejahteraan, ketidakpuasan terhadap kebijakan atau keputusan kepala sekolah, ketidakberesan penyelesaian tugas di kantor, dan keterlambatan memasukan RPP, silabus, dan materi ajar kepada kepala sekolah.

Konflik interpersonal di sekolah terjadi juga pada aspek kebijakan pimpinan sekolah, sehingga cenderung mengakibatkan adanya ketimpangan dan ketidak nyamanan antar personal yang ada. Seperti halnya berupa kurangnya sosialisasi tata tertib sekolah, kurangnya pelatihan guru, penetapan tugas tambahan mengajar guru yang tidak berimbang, tidak adanya pengaturan pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan guru, kurangnya kerja sama, tidak terpenuhinya kebutuhan, kurangnya kesadaran diri siswa, tidak adanya pengontrolan dari pegawai, kurangnya sosialisasi aturan dari setiap bidang, kurangnya sosialisasi besarnya gaji, honor, dan tunjangan kesejahteraan, kemudian masih kurangnya penekanan pada tata tertib sekolah dan nilai moral, kurangnya pendekatan *face to face*, kurangnya pendekatan persuasif, kurangnya pemanggilan orang tua siswa, kurangnya penekanan pada kepentingan bersama, dan perundingan, kurangnya pengefektifan komunikasi, kurangnya keterbukaan untuk saling memaafkan, kurangnya kunjungan keluarga, kurangnya penekanan pada kesepakatan bersama mengenai besarnya gaji, honor, dan tunjangan kesejahteraan.

STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL DI SEKOLAH

Penyebab konflik dapat dikelompokkan atas delapan faktor yaitu kepribadian, pengetahuan, komunikasi, hubungan manusia, disiplin, keefektifan pembelajaran, kesejahteraan, dan ketersediaan sarana dan prasarana. Kepribadian adalah susunan unsur-unsur akal dan jiwa yang menentukan tingkah laku atau tindakan seorang individu. Pengertian ini mengimplisitkan adanya unsur-unsur kepribadian manusia yang mencakup pengetahuan, perasaan, dan dorongan naluriah manusia. Pengetahuan, perasaan, dan dorongan naluriah yang berbeda dalam diri individu bila dihadapkan pada suatu keputusan dan situasi tertentu dapat memungkinkan adanya konflik interpersonal. Robbins (2005) menyatakan bahwa faktor-faktor pribadi berpotensi menjadi sumber konflik. Faktor itu mencakup sistem nilai individu setiap orang dan karakteristik yang menyebabkan idiosinkrasi dan perbedaan individu. Wall dan Callister (1995) menyebutkan secara terperinci karakteristik individu yang dapat memunculkan konflik yaitu *personality, values, goals, commitmen to position, stress, anger, and desire for autonomy*.

Pengetahuan adalah hasil dari proses pembelajaran dengan melibatkan indera penglihatan, pendengaran, penciuman, dan pengecap (Setyawati, 2008). Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang akan berdampak pada lahirnya ide, gagasan, atau pendapat yang senantiasa hadir ketika berbenturan dengan suatu hal atau kenyataan hidup. Perbedaan pendapat atau ketidakpuasan atas suatu kebijakan atau keputusan dapat dilihat sebagai hasil dari adanya pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Kenyataan ini sangatlah diperlukan untuk menemukan ide, gagasan, dan pengambilan kebijakan

atau keputusan yang benar. Perbedaan pendapat dan ketidakpuasan terhadap kebijakan atau keputusan yang diterima apabila tidak dikelola secara benar akan mendatangkan konflik antara pihak yang berbeda pendapat atau tidak puas atas kebijakan atau keputusan yang diterima. Hal ini dapat dimungkinkan oleh adanya *values, goals* atau *commitmen to position* yang diperjuangkan oleh setiap orang.

Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal (Usman, 2011). Usman menyebutkan bahwa ada tujuh unsur dalam proses komunikasi yaitu (1) komunikator, (2) bahasa pesan, (3) media, (4) mengartikan pesan, (5) komunikan, (6) balikan, dan (7) gangguan yang menghambat komunikasi. Robbins (2005) menyatakan kesulitan semantik, kesalahpahaman, dan kebisingan saluran komunikasi merupakan faktor penghambat dalam komunikasi dan kondisi anteseden yang potensial bagi konflik. Wall dan Callister (1995) menyebutkan faktor-faktor dalam komunikasi yang dapat menyebabkan konflik interpersonal yaitu *distortions and misunderstandings, hostility, dislikes, high goals, insults, and intended distributive behavior*. Bahasa pesan memiliki dampak yang sangat besar dalam berkomunikasi atau dalam pergaulan. Bahasa pesan seperti ungkapan kata yang keras atau kotor (bernada makian) dan ungkapan yang menyindir pribadi komunikan dapat mendatangkan konflik antara komunikan dan komunikator.

Faktor hubungan dimaksud relasi yang luas yang memungkinkan adanya perluasan konflik yang disebabkan oleh ketidakmampuan atau ketidakpuasan terhadap penyelesaian konflik yang terjadi. Bila dicermati sesungguhnya faktor ini bertalian dengan sikap atau karakteristik pribadi manusia. Istilah

disiplin dalam arti kata benda menunjuk pada praktek melatih orang untuk mematuhi aturan dan perintah, dan menghukum mereka jika mereka tidak mematuhi hal yang telah ditetapkan (Turnbull, *et.al*, 2010). Long dan Morse (Jones & Jones, 2012) menggambarkan beberapa pengertian disiplin yaitu (1) kekuasaan guru untuk mengontrol perilaku siswa dan (2) proses membantu siswa menginternalisasi nilai-nilai dan untuk mengembangkan kontrol diri atau dorongan dan perasaan mereka. Penegakkan disiplin menyangkut tata tertib sekolah atau aturan yang berlaku di sekolah sering memunculkan adanya konflik interpersonal. Munculnya konflik interpersonal karena faktor penegakan disiplin atau aturan dilatarbelakangi oleh adanya panduan yang mengatur kehidupan bersama atau adanya keinginan memiliki otonomi pribadi yang tidak boleh dikekang (*desire for autonomy*). Konflik interpersonal dapat muncul apabila disiplin dipahami sebagai kekuasaan guru atau kepala sekolah untuk mengontrol perilaku siswa. Karakteristik kepribadian siswa usia sekolah menengah yang lebih pada dorongan untuk bebas berhadapan dengan kekuasaan yang sifatnya mengontrol, atau penggunaan sanksi langsung akan berdampak pada munculnya sikap membangkang terhadap guru atau kepala sekolah. Hoy dan Weinstein (Jones & Jones, 2012) dalam penelitian menemukan bahwa penggunaan sanksi langsung yang kuat, termasuk omelan, caci maki di depan umum, diminta untuk meninggalkan kelas, dan hukuman kelompok untuk perilaku menyimpang dari satu siswa atau sedikit siswa dianggap sebagai hal yang tidak dapat diterima dan tidak efektif.

Keefektifan (*effectiveness*) menunjuk pada *output* atau hasil yang diharapkan. Hasil yang diharapkan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Keefektifan secara kuantitatif adalah

perbandingan antara hasil yang diperoleh dibagi dengan target yang harus dicapai, sedangkan keefektifan secara kualitatif adalah tingkat kepuasan yang diperoleh (Usman, 2011). Pembelajaran yang tidak memuaskan, materi ajar yang dinilai kurang lengkap, penguasaan materi ajar yang tidak maksimal, keterlambatan memasukan RPP, silabus, dan materi ajar kepada kepala sekolah, beban belajar yang memberatkan siswa, siswa tidak memiliki motivasi belajar, dan ketidakberhasilan siswa dalam pembelajaran merupakan faktor-faktor yang dapat menjadi pemicu munculnya konflik interpersonal. Hal ini dapat muncul karena setiap pribadi menginginkan adanya proses pembelajaran yang efektif baik itu bagi siswa, orang tua, maupun guru. Keefektifan pembelajaran meliputi hasil yang baik, melalui kerja yang benar, dan ada kepuasan dalam pembelajaran.

Kesejahteraan menunjuk pada hal atau keadaan sejahtera, aman, selamat, tenteram, kesenangan hidup, makmur, dan sebagainya (Daryanto, 2005). Bila ditafsirkan pada makna yang lebih luas, kesejahteraan menyangkut keadaan yang dialami manusia yang mendatangkan kemudahan dan kebahagiaan. Keadaan tersebut bila tidak dialami atau dihadapkan pada sesuatu yang mengancam adanya keadaan tersebut, maka dapat berpotensi sebagai konflik. Sarana dan prasarana sekolah menunjuk pada benda bergerak maupun yang tidak bergerak yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung (Depdiknas, 2008). Ketersediaan sarana dan prasarana memberikan pengaruh yang kuat terhadap efektivitas implementasi penjaminan mutu pendidikan dan mutu hasil pendidikan (Bisker, 2012). Ketersediaan buku pegangan siswa atau buku penunjang pembelajaran merupakan salah satu faktor yang menunjang efektivitas pembelajaran

secara khusus dan mutu hasil pendidikan secara umum.

Sosialisasi adalah proses yang membantu individu belajar untuk berperilaku agar dapat diterima dalam masyarakat. Horton (dalam Ahmadi, 2003) mengartikan sosialisasi adalah suatu proses di mana seseorang menghayati serta memahami norma-norma dalam masyarakat tempat tinggalnya sehingga akan membentuk kepribadiannya. Buhler mengartikan sosialisasi adalah proses yang membantu individu-individu belajar dan menyesuaikan diri, bagaimana cara hidup, dan berpikir kelompoknya agar ia dapat berperan dan berfungsi dengan kelompoknya (Ahmadi, 2003). Sosialisasi dalam organisasi pendidikan bertujuan membantu warga sekolah (kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa) untuk menghayati dan memahami norma-norma sekolah yang akan membentuk kepribadiannya dan membantu orang tua untuk memahami norma-norma yang diberlakukan di sekolah.

Penyadaran diri adalah upaya membantu meningkatkan kemampuan individu untuk mengintrospeksi diri dan kemampuan untuk mendamaikandiri sendiriselbagaiindividu yang terpisah dari lingkungan individu lainnya. Penyadaran diri dapat dipahami sebagai suatu upaya meningkatkan kecerdasan emosional yang meliputi lima kemampuan utama (Goleman, 1995) yaitu mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain. Pemenuhan kebutuhan atau *fulfillment* adalah tindakan atau keadaan memenuhi untuk mencapai pemenuhan harapan seseorang. Istilah *fulfillment* ini bersinonim dengan *satisfaction* atau kepuasan (Turnbull, *et.al*, 2010). Pemaknaan ini menggambarkan bahwa pemenuhan kebutuhan sebagai suatu bentuk pendekatan preventif dalam

upaya untuk mencegah terjadi konflik interpersonal menunjuk pada pemenuhan harapan atau kepuasan individu.

Pengaturan pembagian tugas dimaksud penempatan individu-individu yang tepat dengan gambaran tugas yang jelas. Pembagian tugas mengajar guru disesuaikan dengan bidang ilmu yang ditekuni, sedangkan pembagian tugas tambahan didasarkan pada kemampuan yang ada pada diri setiap guru yang tentunya memperhatikan faktor prestasi kerja, pengalaman serta status yang diemban sebagai guru negeri atau guru tetap yayasan. Ketidakjelasan dalam pembagian tugas dapat mengakibatkan munculnya konflik interpersonal, yang oleh Robbins (2005) disebut konflik proses. Siapa yang harus melakukan apa dan kepastian tentang peran tugas merupakan hal mendasar dalam upaya mencegah munculnya konflik interpersonal. Pelatihan guru dimaksud usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera (Ruky, 2006). Pemaknaan ini menunjuk adanya upaya preventif dari kesalahan yang dapat saja dibuat oleh guru dalam hubungan dengan kegiatan dan penilaian pembelajaran secara tepat dan benar.

Controlling atau pengawasan mengandung makna melihat atau mengecek apa yang terjadi, menilai dan dicocokkan dengan rencana semula, perintah-perintah yang telah diberikan dan dicocokkan dengan prinsip-prinsip yang dikembangkan (Soetopo, 2001). Tujuan dari pengawasan sesuai dengan konteks adalah mencegah meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan; menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas (Usman, 2011). Barang milik umum atau milik bersama memiliki potensi untuk memunculkan konflik interpersonal apabila tidak dikelola secara baik. Hal ini dapat terjadi

karena pemahaman setiap individu yang berhadapan dengan fasilitas umum dilihat sebagai hal yang dapat digunakan oleh siapa saja dan kapan saja. Pencegahan munculnya konflik interpersonal dapat dibuat dengan cara penetapan aturan pemakaian atau juga dapat melalui pengamanan ke tempat yang dijamin keamanannya.

Pendekatan kuratif berupa kolaborasi: pendekatan pribadi, pengaktifan komunikasi, kunjungan keluarga, pendekatan persuasif, pemanggilan orang tua, kompromi (perundingan, melibatkan guru senior dan pastor), penghindaran, memaksa (otoritas pribadi, penekanan pada tata tertib dan nilai moral, penekanan pada kepentingan bersama, penekanan pada kesepakatan bersama), dan penyesuaian.

Kolaborasi (*collaborating*) merupakan strategi pengelolaan konflik di mana kedua pihak yang berkonflik bekerja sama dan mencari pemecahan konflik yang memuaskan kepentingan kedua belah pihak (Hardjana, 2006). Strategi ini disebut strategi menang-menang (*win-win*). Menurut Soetopo (2010) kolaborasi terjadi ketika kedua pihak yang peduli untuk kompromi, kepentingan belajar, ada perbedaan perspektif, mencapai konsensus, dan persahabatan. Proses kolaborasi mensyaratkan bahwa orang yang terlibat memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berkomunikasi dan bekerja dalam kelompok secara efektif dan sikap yang mendukung yakni sikap keterbukaan, kepercayaan, dan kejujuran dalam mengidentifikasi masalah (Robbins, 2005).

Kompromi artinya persetujuan dengan jalan damai (Daryanto, 2005). Turnbull *et.al* (2010) mendefinisikan kompromi adalah perjanjian yang dibuat antara dua orang atau kelompok dimana masing-masing pihak memberikan beberapa dari hal-hal yang mereka inginkan sehingga kedua belah pihak merasa senang. Cara ini merupakan

pendekatan terhadap konflik di mana pihak-pihak yang berkonflik tidak ada yang menang atau kalah. Pihak-pihak yang berkonflik saling memberi kelonggaran atau konsesi (Hardjana, 2006). Soetopo (2010) menyatakan bahwa kompromi muncul dalam situasi ketika tujuan dianggap penting, isu kompleks, solusi di bawah tekanan, dan kolaborasi tidak sukses. Prosedur dalam pendekatan tersebut yaitu ada hal yang dikompromikan, ada tawar-menawar, memanfaatkan penengah, dan hasilnya ada pihak yang dikorbankan. Kompromi digunakan apabila (1) para pihak harus bersedia untuk terlibat dalam proses, (2) ada beberapa bergerak ke arah kolaborasi (walaupun biasanya ini dibatasi untuk negosiator), dan (3) proses ini pada dasarnya damai dan tidak bertentangan (Robbins, 2005).

Penghindaran dapat dipahami sebagai suatu upaya menjauh dari kenyataan atau kondisi yang tidak menguntungkan. Penghindaran sebagai strategi dalam pengelolaan konflik apabila isu yang dihadapi tidak penting, ada isu lain yang lebih penting, dan ada pihak lain dapat mengatasi lebih efektif (Soetopo, 2010). Memaksa merupakan cara pengelolaan konflik di mana satu pihak memperjuangkan kepentingannya dengan mengorbankan pribadi atau kepentingan pihak lain (Hardjana, 2006). Cara ini merupakan pendekatan terhadap konflik yang berciri menang-kalah (Robbins, 2005). Strategi memaksa dibuat manakala berada dalam situasi cepat, menentukan, vital, darurat, isu penting, dan adanya perilaku tidak kompetitif di mana ada satu pihak yang ingin menang sendiri (Soetopo, 2010). Penyesuaian muncul sebagai strategi dalam pengelolaan konflik apabila berada dalam situasi ketika menemukan kekeliruan, mencapai posisi lebih baik, isu lebih penting dari pada diri sendiri, memuaskan pihak lain, dan memelihara kooperasi, mempertahankan keharmonisan dan stabilitas, belajar

berdasarkan kesalahan (Soetopo, 2010). Cara pengelolaan menyesuaikan merupakan pendekatan kalah-menang (Robbins, 2005).

SIMPULAN

Konflik interpersonal melibatkan individu di dalam sekolah dan juga di luar lingkungan sekolah. Konflik interpersonal tersebut dikelompokkan atas konflik dengan atasan, konflik dengan bawahan, dan konflik dengan sesama atau rekan kerja. Penyebab konflik beraneka ragam. Terdapat beberapa penyebab konflik interpersonal yang dikelompokkan atas delapan faktor yakni kepribadian, pengetahuan, komunikasi, hubungan manusia, disiplin, keefektifan pembelajaran, kesejahteraan, dan ketersediaan sarana dan prasarana.

Strategi manajemen konflik yang digunakan pada sekolah menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan preventif atau pencegahan konflik dan pendekatan kuratif atau penyelesaian konflik yang terjadi. Penetapan kualitas konflik dilihat berdasarkan kategori/klasifikasi pelanggaran yang dibuat dalam rapat forum guru, mengetahui komite sekolah, dan diketahui oleh dinas pendidikan pemuda dan olah raga. Kategori atau klasifikasi konflik dibuat dalam tiga kategori/klasifikasi yaitu kategori pelanggaran ringan/klasifikasi pertama, kategori pelanggaran semi berat/klasifikasi kedua, dan kategori pelanggaran berat/klasifikasi ketiga.

Prosedur dalam manajemen konflik interpersonal pada sekolah mencakup empat tahap yaitu tahap kesadaran adanya konflik: stimulasi konflik dan konflik yang muncul secara terang-terangan, tahap penentuan strategi, tahap penyelesaian konflik, dan tahap hasil yang dicapai. Pimpinan organisasi pendidikan perlu meningkatkan pengetahuan mengenai manajemen konflik secara baik dan benar. Pengetahuan akan pengelolaan

konflik baik dan benar berdampak pada peningkatan kinerja kerja setiap individu dan terbinanya suasana organisasi persekolahan yang sehat. Strategi pengelolaan konflik interpersonal yang dibuat sifatnya tidak statis namun dinamis sesuai dengan evaluasi terhadap hasil pengelolaan konflik yang telah diperoleh. Untuk itu, setiap strategi yang digunakan dalam pengelolaan konflik interpersonal perlu dievaluasi.

Kemampuan mengelola konflik interpersonal tidak hanya diperuntukkan atau diketahui oleh kepala sekolah saja, namun setiap pendidik dan tenaga kependidikan perlu memahami dan mengelola konflik interpersonal secara baik dan benar. Konflik dapat terjadi pada diri sendiri, dengan orang lain, dan dalam organisasi. Pengetahuan dan pemahaman yang benar tentang manajemen konflik interpersonal menghantar setiap pendidik dan tenaga kependidikan untuk menciptakan lingkungan organisasi persekolahan yang sehat.

Keberhasilan organisasi pendidikan dalam mengelola konflik bukan hanya menjadi tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, tetapi merupakan tugas dan tanggung jawab orang tua atau wali murid. Pengetahuan dan pemahaman yang benar tentang manajemen konflik interpersonal membantu orang tua atau wali murid bersama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mencari alternatif atau solusi yang tepat dalam mengelola konflik di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. 2003. *Ilmu Sosial Dasar*, cet.4. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Daryanto. 2005. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. Surabaya: Apollo.
- Depdiknas RI. 2008. *Peraturan Mendiknas Republik Indonesia No. 40 Tahun 2008*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantan Books
- Handoko, T.H. 2003. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hanson, E. M., 2003. *Educational Administration and Organizational Behavior*, 5th edition, New York: Pearson Education Inc.
- Hardjana, A.M. 1996. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research and Practices*. New York: McGraw-Hill International Editional.
- Jones, V. & Jones, L. 2012. *Manajemen Kelas Komprehensif*. Jakarta: Kencana.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Amerika Serikat: Allyn and Bacon.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah, (Online), (www.depdiknas.org), diakses 19 April 2012.
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Setiawati, S. 2008. *Proses Pembelajaran*. Jakarta: Trans Infomedia.
- Soetopo, H. 2001. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.

Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Turnbull, J., Lea, D., Parkinson, D., Philips P., Francis, B., Webb, S., Bull, V. & Ashby, M. 2010. *Oxford Advanced Learner's*

Dictionary. Eight Edition. London: Oxford University Press.

Wall, J.A. & Callister, R.R. 1995. Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21 (3): 515-558.