

Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah

Oleh Greibin Henukh

(Penulis Adalah Analis Perencana Pada Kanwil Kemenag Prov NTT)

Abstrak: Konflik merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Sekolah wajib memiliki pendekatan efektif dalam mengelola konflik yang dihadapi untuk meningkatkan efektivitas dan prestasi sekolah. Artikel ini dibuat untuk mengilustrasikan dan menjelaskan aplikasi manajemen konflik dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kepustakaan dengan menganalisis temuan empiris terkait yang telah dibuat dan menambah pemikiran peneliti sebagai sumbangsuhnya. Itu Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa konflik tidak selalu berdampak negatif pada sekolah kehidupan, namun adanya konflik dapat mendorong kreativitas, adaptasi, dan sekolah inovasi. Ada beberapa gaya manajemen konflik yang dapat digunakan dalam penanganannya konflik di sekolah. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya membahas konflik manajemen dalam hal tertentu di sekolah. Penerapan manajemen konflik di sekolah pada akhirnya akan meningkatkan keharmonisan hubungan antar warga sekolah dan meningkatkan efektifitas sekolah agar tepat dan efektif mencapai tujuan yang diinginkan.

Kata Kunci: manajemen konflik, efektivitas, sekolah

LATAR BELAKANG

Organisasi yang efektif merupakan tantangan yang akan selalu dihadapi karena akan berdampak pada layanan dan kualitas yang diberikan oleh organisasi kepada penggunanya. Suatu organisasi terdiri dari berbagai macam komponen-komponen yang saling berhubungan dan mempunyai ketergantungan dalam menjalin kerjasama mencapai tujuannya. Organisasi ini terdiri dari berbagai individu dengan berbagai latar belakang, sikap, sifat, dan sudut pandang, keberagaman tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan dan perbedaan pendapat yang pada akhirnya menimbulkan konflik. Konflik merupakan suatu hal yang wajar terjadi dan terjadi tidak

dapat dihindari dalam interaksi sosial dalam organisasi. Konflik yang terjadi bisa saja terjadi dampak positif atau negatifnya, tergantung pada organisasi itu sendiri dalam mengelola konflik.

Seperti halnya dalam organisasi pendidikan, sekolah merupakan tempat bertemunya berbagai individu dengan berbeda latar belakang, sifat, sikap, dan cara pandang, oleh karena itu konflik juga merupakan hal yang wajar sekolah, sehingga keharmonisan antar warga sekolah menuntut setiap sekolah menuntut setiap hal yang baik untuk bekerjasama dalam mengantisipasi dan mengatasi konflik yang terjadi di sekolah. Sekolah membutuhkan suatu penataan, penataan, dan pengendalian sehingga dapat mengatasi konflik-konflik yang terjadi dan tujuan sekolah dapat tercapai. Sekolah yang bagus bukan berarti sekolah tersebut tidak pernah ada mengalami konflik, namun sekolah mampu mengelola konflik yang muncul dan dapat menjembatannya konflik salah satu tolak ukur peningkatan efektivitas sekolah, dengan kata lain sekolah mempunyai manajemen konflik yang baik. Adanya manajemen konflik dapat membantu sekolah untuk menjadi lebih baik mampu mengelola konflik dengan baik sehingga dapat menjadi potensi kemajuan dan efektivitas sekolah.

MANAJEMEN KONFLIK

Konflik muncul karena perbedaan pendapat antar anggota dan antar kelompok dalam suatu organisasi dimana setiap anggota organisasi mempunyai persepsinya masing-masing dianggap benar. Dalam buku *Perilaku Organisasi* yang ditulis oleh Soetopo (2010) dijelaskan bahwa sumber konflik dalam organisasi termasuk organisasi sekolah antara lain: masalah komunikasi, struktur organisasi, faktor manusia (Smith, Mazarella, dan Piele, 1981). Di sekolah, konflik dapat terjadi pada semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragrup, antargrup, intraorganisasi, dan antarorganisasi (Mulyasa, 2005).

Mengingat konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan di sekolah adalah dengan mencoba untuk memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga dapat mencapai apa yang diinginkan secara tepat dan efektif sasaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik agar memberikan manfaat positif, dan menghindari akibat negatif. Kepala sekolah hendaknya tidak menghindari konflik,

namun mengelolanya sehingga dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan dinamis konflik tidak menghambat program sekolah.

Menurut Wirawan (2010) manajemen konflik diartikan sebagai proses suatu pihak terlibat dalam konflik atau pihak ketiga merancang strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik untuk menghasilkan resolusi yang diinginkan. Sedangkan Abi Sujak (2010) menjelaskan konflik tersebut manajemen mengacu pada intervensi yang dirancang untuk mengurangi konflik yang meledak atau meledak meningkatkan konflik dengan harapan dapat mengatasi kelesuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa tujuan manajemen konflik menurut Wirawan (2010) dalam bukunya Konflik dan Manajemen Konflik.

1. Mencegah gangguan pada anggota organisasi untuk fokus pada organisasi visi, misi dan tujuan.
2. Memahami orang lain dan menghargai keberagaman.
3. Meningkatkan kreativitas.
4. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

Menurut Wirawan (2010), gaya manajemen konflik adalah pola perilaku masyarakat dalam menghadapi situasi konflik. Ada lima gaya dalam manajemen konflik yaitu.

1. Gaya penghindaran. Dengan gaya ini pihak-pihak yang menghadapi konflik cenderung menarik diri dari konflik situasi atau bersikap netral. Dan jika suatu konflik tidak diselesaikan maka akan mempengaruhi tugas manajerial.
2. Gaya akomodatif. Gaya manajemen konflik dengan tingkat ketegasan yang rendah, dan kerjasama tingkat tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingannya sendiri, dan berusaha untuk memuaskan kepentingan lawan konfliknya.
3. Gaya kompetisi. Gaya manajemen konflik dengan tingkat kesadaran tinggi dan rendah tingkat kerjasama. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan miliknya kekuatan untuk memenangkan konflik dengan mengorbankan lawannya.
4. Gaya kompromi. Gaya manajemen konflik yang cenderung mengorbankan kepentingan mengambil kesepakatan untuk mencapai kesepakatan.

5. Gaya kolaboratif. Ini adalah keinginan untuk mengidentifikasi penyebab di balik konflik, berbagi informasi secara terbuka, dan mencari cara penyelesaiannya dengan mempertimbangkan manfaat yang akan diperoleh.

EFEKTIVITAS SEKOLAH

Efektivitas sekolah dapat didefinisikan sejauh suatu organisasi pendidikan sebagai suatu organisasi sosial sistem dengan sumber daya tertentu dapat memenuhi tujuannya tanpa penggunaan proses yang tidak normal dan sumber daya dan tanpa memberikan tekanan yang tidak pantas pada anggota organisasinya (Marini, 2016). Pemenuhan tujuan sekolah berkaitan dengan ketersediaan sumber daya yang Artinya sekolah dalam situasi dan kondisi yang berbeda mempunyai kemungkinan yang berbeda pula mencapai tingkat efektivitas tertentu. Sekolah sebagai suatu sistem interaksi yang terorganisir terdiri orang-orang yang berinteraksi satu sama lain dan terikat bersama dalam suatu hubungan organik

Menurut Strres (dalam Rofai, 2006) ada tiga perspektif utama dalam menganalisis apa adanya disebut efektivitas organisasi, yaitu: (1) perspektif optimalisasi tujuan, dimana efektivitas dinilai berdasarkan ukuran sejauh mana keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan yang layak untuk dicapai. (2) perspektif sistem, dimana efektivitas adalah dinilai dari peluang berbagai faktor yang mengikuti pola, masukan, konversi, keluaran, dan umpan balik, serta memasukkan lingkungan sebagai faktor eksternal. (3) perspektif perilaku manusia dimana efektivitas dinilai berdasarkan perilaku personel atau anggota dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Dalam hal ini integrasi antara perilaku individu dan kelompok sebagai unit analisis, asumsi bahwa satu-satunya cara untuk mencapai tujuan adalah melalui perilaku individu dalam organisasi. Untuk sebuah sekolah, efektivitas merupakan salah satu konsep yang mempunyai arti yang sangat penting. Dengan efektivitas dari suatu organisasi, dapat dilihat atau diukur apakah organisasi tersebut sehat atau sakit organisasi berhasil atau tidak dalam meningkatkan produktivitas yang tinggi. Menurut Usman (2013) terdapat beberapa indikator organisasi yang berkualitas dan efektif, yaitu: fokus pada pelanggan, berfokus pada upaya

mencegah masalah, berinvestasi pada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi yang sangat berharga, memiliki strategi untuk mencapai kualitas, menangani keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif), memperlakukan kebijakan dalam perencanaan mutu, mengupayakan suatu proses perbaikan berkelanjutan dengan melibatkan seluruh pihak terkait (partisipasi), membentuk kualitas fasilitator (bersedia dan memimpin proses perubahan), mendorong anggota untuk berinovasi dan kreatif, memperjelas peran, dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi, memiliki visi dan misi, mempunyai strategi evaluasi yang obyektif dan jelas.

BAHAN DAN METODOLOGI

Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dan telah diuji kebenarannya secara empiris. Peneliti menganalisis dan membandingkan kemudian memberikan kontribusi pemikiran dan kontribusinya dengan menambahkan hasil pemikiran peneliti. Metode ini metode penelitian adalah pendekatan penelitian kualitatif dengan metode penelitian kepustakaan. Itu peneliti menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian dan literatur yang ada dan menambahkan pemikiran peneliti sebagai kontribusinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pemaparan artikel ini mencakup lima gaya manajemen konflik, yaitu: pengabaian, kompromi, akomodasi, kolaborasi, kompetisi. Konflik tidak mungkin terjadi dihindari dalam organisasi, karena organisasi merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang mempunyai karakteristik yang berbeda dan bersatu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tidak dapat dipungkiri bahwa perbedaan watak, sifat, dan sikap serta perbedaan pendapat akan selalu ditemukan. Perbedaan-perbedaan tersebut seringkali memicu konflik. Beberapa hal yang dapat menimbulkan konflik di sekolah antara lain: kesejahteraan tenaga kependidikan yang tidak memadai, ketidaksesuaian kepribadian (Okotoni & Abosedo, 2003), kekuasaan perjuangan, kelangkaan sumber daya (Broni, 2012), perubahan proses belajar mengajar, perbedaan budaya, perubahan lingkungan (Gumuseli & Ozge, 2009). Konflik-konflik ini, jika tidak ditangani dengan baik, akan berdampak buruk bagi sekolah seperti terhambatnya sekolah mencapai tujuannya, menimbulkan kecurigaan, ketegangan, dan stres di kalangan guru dan masyarakat

(Broni, 2012), selain terjadinya konflik juga dapat memberikan dampak yang baik sekolah adalah pengakuan terhadap staf dan siswa, kerjasama dan inovasi yang diciptakan oleh guru dan staf (Broni, 2012)

Setiap sekolah mempunyai konflik yang berbeda-beda, oleh karena itu cara penanganan konfliknya pun berbeda-beda berbeda. Konflik yang terjadi di sekolah seiring dengan semakin kompleksnya kehidupan dan kehidupan tuntutan pekerjaan sehingga kepala sekolah harus dapat mengendalikannya, karena dapat mengurangi prestasi dan kinerja. Jika konflik tidak dikelola dengan baik, konflik akan berdampak dampak negatif pada organisasi (Oresajo, 2015). Ada banyak teknik manajemen untuk melakukannya memperbaiki atau menangani konflik. Manajemen memegang kendali yang besar dalam menangani konflik di organisasi sekolah. Strategi manajemen konflik dapat diterapkan dalam mengurangi konflik organisasi sekolah. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah memerlukan hal tertentu keterampilan manajemen, yang disebut manajemen konflik. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer di sekolah mempunyai peran penting dalam hal ini. Manajemen konflik dapat diartikan sebagai proses merancang strategi yang akan diterapkan untuk menyelesaikan konflik dan mengendalikan konflik tersebut menghasilkan harapan yang diinginkan sekolah. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa tidak semua sekolah kepala sekolah memiliki wawasan dan kemampuan yang cukup mengenai manajemen konflik di sekolah. Hanya sebuah Hanya sedikit kepala sekolah yang memiliki kemampuan dan wawasan memadai mengenai manajemen konflik di sekolah, terlebih lagi dan semakin banyak kepala sekolah yang cenderung salah memahami peran konflik yang terjadi di sekolah dan berasumsi bahwa konflik harus dihindari dan dihentikan (Msila, 2012)

Konflik tidak dapat dihindari, namun terjadinya konflik juga tidak selalu memberikan dampak buruk bagi sekolah, bagaimana jika konflik tersebut dapat dikelola dengan baik dengan pendekatan yang tepat dan efektif Konflik juga dapat memberikan dampak yang baik bagi sekolah, misalnya meningkatkan kreativitas dan inovasi. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi untuk berkembang pihak-pihak yang terlibat konflik (Wirawan, 2010). Sehingga kepala sekolah harus mendapat konflik bimbingan dan pelatihan pengelolaan agar mereka mempunyai wawasan dan kemampuan yang memadai tentang konflik manajemen, dapat membiasakan diri dengan keterampilan bagaimana mendiagnosis konflik pada

tahap awal dan dapat menyelesaikan konflik secara konstruktif. Muindi, Elizabeth Ndunge, Jonathan Meuma Mwanja, & Joseph K. Metet (2017). Mengungkapkan bahwa sebagian besar kepala sekolah yang mengembangkan manajemen konflik strategi dengan saling berkolaborasi untuk meningkatkan kinerja sekolah dan gaya manajemen konflik kolaboratif berhasil diterapkan dan memberikan pengaruh yang signifikan mempengaruhi kinerja siswa. Keterampilan ini tidak hanya wajib bagi kepala sekolah saja juga guru dan staf sekolah (Dady, 2015). Lloyd & Uzhenyu (2017) menemukan bahwa konflik itu yang dapat terjadi di sekolah adalah konflik antara orang tua siswa dan guru, antara lain siswa dan guru, antara tenaga kependidikan dan guru, antara guru dan siswa, dan antara pelajar dan pelajar. Seluruh warga sekolah menunjukkan minat yang tinggi untuk mampu untuk mengelola konflik. Masyarakat mempunyai peran besar dalam pengelolaan konflik di sekolah.

Di Sekolah Ghana, Afrika Barat: konflik bermula dari ancaman terhadap otonomi siswa, pengabaian kebutuhan guru dan siswa, serta kelangkaan sumber daya yang mengakibatkan keterbelakangan dalam perkembangan sekolah dan kecurigaan serta ketegangan antara staf, dan masyarakat. Itu konflik ternyata memberikan pengaruh positif di sekolah yaitu pengakuan terhadap staf, guru, dan siswa. Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam konflik ini, yaitu membangun konsensus, menghindari pertengkaran dan menyalahkan staf, guru dan siswa ketika konflik muncul. Mereka bertemu dengan pihak-pihak terkait ketika konflik terjadi dan meminta bantuan kepada pihak Ghana Dinas Pendidikan dan konselor sehingga dapat menyelesaikan konflik dan meningkatkan kualitas sekolah. (Anthony Afful-Broni, 2012). Di sebuah sekolah menengah di Negara Bagian Osun, Nigeria: konflik itu terjadi karena ketidaksesuaian kepribadian, kurangnya kemampuan mengelola administrasi, tidak melibatkan diri siswa dalam administrasi sekolah, staf dan kesejahteraan guru yang tidak memadai. Itu juga ditemukan bahwa beberapa administrator sekolah tidak memiliki pengetahuan dalam manajemen konflik. Untuk mengatasinya konflik-konflik yang terjadi di atas sekolah sangat dituntut mempunyai wawasan dan kemampuan dalam mengelolanya konflik dan diharuskan memilih strategi yang relevan dan efektif untuk dapat menyelesaikannya konflik yang terjadi.

Menurut teori Thomas & Kilman ada lima gaya manajemen konflik yang bisa diterapkan di sekolah. Gaya manajemen konflik yang digunakan tiap sekolah berbeda-beda. Sekolah harus

hati-hati memilih gaya manajemen konflik yang digunakan agar dapat diterapkan. Gaya manajemen konflik dapat membantu menganalisis hubungan antara penyebab konflik dan dapat mengubah situasi konflik menjadi pengalaman yang bermakna bagi sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh

Farooq, Bilal, Shama, dan Rukhasana (2016) mengungkapkan ada hubungan antara konflik gaya manajemen dan komitmen profesional guru. Efektivitas suatu organisasi dapat dilihat melalui tiga sudut pandang, yaitu perspektif optimasi tujuan, perspektif sistem, dan perspektif perilaku manusia. Sekolah efektivitas dapat didefinisikan sejauh mana suatu organisasi pendidikan sebagai suatu sistem sosial dengan sumber daya dan cara tertentu dapat memenuhi tujuannya tanpa penggunaan proses yang tidak normal dan sumber daya, dan tanpa memberikan tekanan yang tidak pantas pada anggota organisasi (Marini, 2016). Pemenuhan tujuan organisasi ini berkaitan dengan ketersediaan sumber daya yang berarti membawa sekolah pada situasi dan kondisi yang berbeda-beda kemungkinan dalam menyelesaikan tingkat efektivitas tertentu. Konflik dapat meningkatkan keuntungan atau memperkuat kekuatan pribadi atau kelompok dan dapat meningkatkan kolaborasi, inovasi, adaptasi, dan kreativitas anggotanya melalui solusi terbaik untuk menuju prestasi yang lebih baik (Usman, 2014). Dengan pengelolaan konflik yang baik oleh pihak sekolah maka akan berdampak baik pula bagi sekolah keberlangsungan sekolah dan dapat membantu dalam mencapai tujuannya serta dapat meningkatkan kinerjanya. Organisasi yang aktif dalam menyelesaikan konflik dapat meningkatkan hubungan antar tujuan organisasi, dan efektivitas kinerja organisasi (Pazos, 2012), sehingga manajemen konflik mempunyai peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Salim (2017) menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara manajemen konflik terhadap efektivitas manajemen sekolah. Dimana pada penelitian ini menyebutkan kontribusi manajemen konflik terhadap efektivitas manajemen sekolah variabel sebesar 0,220 yang dapat diartikan 22,0% variansi manajemen sekolah efektivitas dapat dipengaruhi oleh variabel manajemen konflik. Peran konflik manajemen dalam meningkatkan efektivitas sekolah adalah dengan menerapkan konflik yang efektif dan efisien gaya manajemen oleh sekolah, sehingga dapat membantu mengambil keputusan penyelesaian konflik pertimbangan berdasarkan berbagai informasi pemikiran dan sudut pandang, sekaligus mampu belajar dari

berbagai situasi konflik yang dihadapi. Di sana mereka berdua akan memikirkan prosedur dan mekanisme seperti apa yang dapat menyelesaikan konflik. Ketika ini telah diperoleh melalui prosedur dan mekanisme yang dilakukan secara berulang-ulang dalam menyelesaikan konflik, maka hal tersebut akan terjadi menjadi budaya organisasi. Setiap warga sekolah dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan baik dan dapat memahami berbagai macam karakter warga sekolah lainnya, yang mana diantaranya tentu saja bervariasi dari etnis ke pola pikir. Manajemen konflik cukup berpengaruh dalam membantu mencegah konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan organisasi tergantung bagaimana manajer memproses manajemen konflik. Sehingga pada akhirnya akan tercipta sekolah yang harmonis iklim dan atmosfer serta dapat meningkatkan efektivitas sekolah.

KESIMPULAN

Lima gaya manajemen konflik adalah: pengabaian, kompromi, akomodasi, kolaborasi, kompetisi. Gaya-gaya tersebut dapat digunakan dalam mengelola konflik yang terjadi di sekolah. Pilihan gaya manajemen konflik yang efektif berbeda-beda karena konflik yang dihadapi masing-masing sekolah juga berbeda. Dengan adanya manajemen konflik yang baik oleh pihak sekolah akan mempunyai berdampak baik terhadap keberlangsungan sekolah dan dapat membantu dalam mencapai tujuan serta dapat meningkatkan kinerjanya, dapat membantu pengambilan keputusan resolusi konflik melalui pertimbangan berdasarkan berbagai pemikiran informasi dan perspektif. Melalui manajemen konflik kita bisa meningkatkan efektifitas bidang pendidikan dalam mencapai tujuannya, sehingga setiap terjadi konflik terjadi tidak berlangsung tanpa solusi yang jelas karena memerlukan waktu. Sekolah yang aktif di penyelesaian konflik dapat menciptakan iklim dan suasana sekolah yang harmonis, serta meningkat hubungan antara tujuan organisasi dengan efektivitas sekolah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini didukung penuh oleh Kanwil kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur, tempat penulis belajar dan mendapat pengalaman menulis. Terima kasih kepada Orias

Lazarus Selan, M.Pd. yang bersedia membimbingnya penulisan artikel ini. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan ikut serta dalam penulisan artikel ini.

Daftar Pustaka

- Broni, A. A. (2012). Conflict Management in Ghanaian Schools: A Case Study of the Role of Leadership of Winneba Senior. *International Journal of Educational Planning & Administration*, 2, 65-76. Retrieved from <http://www.ripublication.com/ijepa.htm>
- Dady, N. P. (2015). Conflict Management Strategies Used by Headteachers and Teachers of Primary Schools in Tanzania. *Journal of Education, Humanities and Sciences*, 4(2), 35-47.
- Farooq, Muhammad Tahir Khan, Bilal Ahmad Faride, Shama Batool, Rukhsana Yahya. (2016). Relationship of Conflict Management Style with Teacher's Profesional Commitment. *Sci.Int.(Labore)*, 28(2), 1543-1549.
- Gumuseli, A., & Hacifazlioglu, O. (2009). Globalization and Conflict Management in Schools. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 4, 183-198.
- Lloyd, Maunjiri & Uzhenyu Dominic. (2017). An Examination Of Conflict Management Strategies In Secondary Schools. A Case Study of Highfield-Glen Norah District In Harare Metropolitan Province. *Journal of Business and Management*. 19(10), 59-68.