

KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Anzizhan

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara

Email: anzizhan57@gmail.com

Abstrak: Salah satu dimensi konflik adalah konflik dalam organisasi. sekolah sebagai satu organisasi pendidikan, di dalamnya berlangsung interaksi antara warga sekolah. Kepala sekolah, staf, guru, pegawai, komite sekolah dan siswa melakukan relasi sosial dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Pengembangan kepribadian anak untuk mencapai kedewasaan menjadi fokus kegiatan sekolah. Munculnya perbedaan pandangan, kepentingan, tujuan, dan harapan-harapan dalam menciptakan sekolah efektif yang diinginkan menjadi poros konflik yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dalam pemecahannya agar sekolah menjadikan kualitas pendidikan diterima semua stakeholders pendidikan di setiap sekolah.

Kata Kunci: Konflik, Organisasi dan Sekolah

Abstract: *One dimension of the conflict is a conflict within the organization. School is as an educational organization, in which the interaction takes place between the school communities. Principals, staffs, teachers, clerks, school committees and student conduct social relationships in order to achieve educational goals. Personality development of the child to reach adulthood becomes the focus of school activities. The emergence of differences in views, interests, goals, and expectations in creating effective schools is desirable into the shaft conflict is the responsibility of the principal in the solution so that the school makes the quality of education received by all stakeholders of education in every school.*

Keywords: *Conflict, Organizations and Schools*

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.

Pada abad reformasi seperti saat ini, keberadaan standar dan akuntabilitas memberikan nilai ekspektasi yang lebih tinggi dan tuntutan yang meningkat terhadap peran manajer sekolah. Kebutuhan akan efektifitas sekolah tidak dapat terwujud tanpa adanya perubahan yang sistemik. Adanya solusi-solusi yang inovatif merupakan hal yang dibutuhkan bagi organisasi sekolah dalam menyikapi harapan terwujudnya perubahan (Tjosvold, 1997).

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 di atas.

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).

Trend perubahan organisasi juga cenderung memunculkan konflik. Karena itu, konflik terjadi ketika individu atau suatu kelompok merasa terganggu oleh kehadiran individu atau kelompok lain. Konflik dapat terjadi dalam hubungan interpersonal antara dua rekan sejawat (kolega), dalam tim pembuatan keputusan, dalam komunitas satu pekerjaan, dan dalam rapat. Prinsipnya adalah semakin besar dan semakin beragam suatu kelompok, semakin besar dan semakin potensial pula terjadinya suatu konflik. Semakin besar dan semakin beragam kelompok berarti membuka pintu yang lebar bagi keberagaman tujuan, persepsi, pilihan, dan ide. Oleh karena itu, tidaklah perlu merasa heran bila di suatu sekolah konflik merupakan hal yang lazim terjadi dan bahkan konflik yang terjadi antara unit-unit dalam organisasi sekolah.

Sewaktu masih kecil, setiap pribadi terbiasa diajari untuk tidak berdebat dengan orang lain agar tidak terjadi pertengkaran. Ketika dewasa keadaan tersebut dimaknai dengan perilaku menghindari terjadinya konflik. Ketidaknyamanan dan ketidakpastian merupakan respon yang alami dalam menghadapi konflik untuk dua alasan utama: pertama, kebanyakan orang tidak terbiasa berkonfrontasi dengan konflik; dan kedua, ada semacam kecenderungan yang bersifat budaya untuk menghindari situasi yang sifatnya tidak nyaman (Folger *et al.*, 1993).

Burns (1978: 37) mensinyalir esensi dari suatu masalah: “Potensi konflik dapat memasuki wilayah hubungan antar-manusia, dan potensi tersebut merupakan kekuatan perusak bagi kesehatan dan perkembangan yang sama bahayanya dengan barbarisme.” Konflik tidak mungkin hilang dengan sendirinya apalagi diabaikan, meskipun konflik merupakan situasi harian yang dihadapi dalam manajemen sekolah. Ketika terjadi konflik, biasanya terjadi perbedaan pola pikir dan perasaan. Isu yang sebenarnya dalam konflik bukanlah persepsi siapa yang benar dan persepsi siapa pula yang salah, tetapi isu yang sebenarnya adalah bagaimana menangani keberagaman pola pikir dan perasaan. Ketidaktepatan dalam konflik serta hubungan antara konflik dan perubahan sebenarnya memberikan masukan yang positif bagi para manajer sekolah untuk memperbaiki iklim di sekolah yang dipimpin.

Banyak manajer sekolah mencari cara mengeliminasi konflik karena konflik membawa reputasi yang buruk yang bersifat psikopatologi, berdampak kepada penyimpangan perilaku sosial (*social disorder*), bahkan hingga terjadi ‘perang’. Meskipun demikian, konflik merupakan akar bagi terwujudnya perubahan yang bersifat personal dan sosial; konflik merupakan jalan tengah bagi terkuaknya masalah dan terciptanya solusi bagi masalah (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). Isu ini kemudian tidaklah memprediksi terjadinya konflik tetapi mengarah kepada bagaimana menghindari konflik yang destruktif ketika ada isu untuk menciptakan konflik yang konstruktif. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji sejauh mana jenis konflik yang berbeda mampu berinteraksi dengan formalisasi yang berbeda dalam mewujudkan atau menolak perubahan. Pada bagian akhir, tipologi dari konsekuensi perubahan dikembangkan dan didiskusikan berikut dengan implikasinya sebagai bahan pekerjaan rumah (PR) dan pelatihan bagi manajer dan pimpinan sekolah.

Sekolah sebagai Pusat Transformasi Kebudayaan

Pendidikan sama tuanya dengan kebudayaan. Sejak manusia ada, proses pendidikan telah berlangsung dalam interaksi yang berlangsung dalam kehidupan. Karena pendidikan merupakan proses pembudayaan (enkulturasi) yang menjamin eksistensi dan kemajuan hidup suatu masyarakat dan bangsa. Melalui pendidikan, dilakukan proses pemindahan pengetahuan dan nilai-nilai serta keterampilan hidup individu warga negara sehingga pada gilirannya dapat hidup dan eksis di tengah masyarakat.

Pada pokoknya kebudayaan itu adalah semua ciptaan manusia yang berlangsung dalam kehidupan. Kebudayaan menampakkan dirinya pula dalam kepribadian dan tingkah laku manusia di dalam hubungan dan antar aksinya (Noorsyam, 1988: 65).

Salah satu yang berfungsi strategis dalam melaksanakan pendidikan bagi warga Negara adalah sekolah. Keberadaan sekolah sudah diterima secara ideal, dan formal untuk memberikan pembelajaran kepada anak supaya seluruh potensi yang dimiliki anak dapat berkembang optimal sehingga anak memiliki kedewasaan. Suatu kedewasaan diperoleh anak dengan berkembangnya kepribadian yang cerdas sehingga anak menjadi mandiri, bertanggung jawab atas tuntutan dan kebutuhan hidupnya, dan berperan di masyarakat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Dengan kehadiran sekolah, anak-anak usia sekolah dapat dilayani sesuai tuntutan perkembangan potensinya. Sebab anak memiliki dimensi perkembangan spiritual, intelektual, emosional, estetika dan 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, dan Kesenian. Dalam konteks ini, pendidikan nasional diharapkan dapat benar-benar berfungsi mengembangkan kemampuan, nilai, sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan masyarakat dalam perkembangannya di era globalisasi (Soedijarto, 2000:83).

Wujud kebudayaan yang menjadi isi (curriculum) pendidikan dikenal sebagai 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 sebagai target. Demikian pula kemampuan dan minat individual, membatasi bidang apa yang hendak dipilih seseorang sebagai lapangan pendidikannya. Faktor- factor inilah yang melahirkan bidang- bidang atau jurusan- jurusan pendidikan atau keahlian seseorang. Sejalan dengan hal- hal tersebut di atas berkembanglah apa yang dikenal sebagai ilmu pengetahuan (Noorsyam, 1988:69).

Sebagai kumpulan sejumlah orang yang bekerjasama 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, serta bidang hubungan dengan masyarakat. Untuk itu, manajemen sekolah menjalin kerjasama para staf, guru, pegawai, komite, dan siswa sehingga menghasilkan pelayanan pembelajaran sebagai muara utama

dari kegiatan sekolah. Dalam menangani upaya menciptakan perubahan perilaku siswa kepada yang lebih baik, maka kepemimpinan kepala sekolah menjadi kata kunci yang signifikan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sekolah.

Perkembangan dan kemajuan sekolah sangat ditentukan oleh manajemen dan kepemimpinan sekolah. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, memerlukan tatakelola yang baik (*good governance*) oleh kepala sekolah yang berperan sebagai manajer. Sedangkan tatakelola yang dilaksanakan akan menjadi lebih cepat menghasilkan perubahan organisasi sekolah supaya berkualitas adalah ditentukan oleh kepemimpinan sekolah.

Sekolah semakin berfungsi dengan 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 dan pembelajaran itu berlangsung melalui interaksi edukatif antara gurun dengan anak didik. Hal ini berlangsung tidak hanya di TK, PAUD, RA, tetapi juga di SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK, serta sampai perguruan tinggi.

Dengan demikian, sekolah merupakan institusi yang menghimpun sejumlah orang dan berinteraksi dengan berbagai ide, harapan, cita-cita, kemauan, bahkan minat yang beragam dipersatukan dalam visi, dan misi sekolah untuk mencerdaskan anak didik. Melalui kurikulum dan pembelajaran yang dikelola oleh guru dan tenaga kependidikan, anak didik dipersiapkan menjadi manusia yang berguna bagi keluarga masyarakat dan bangsanya. Dalam komunikasi pembelajaran memungkinkan anak mendapat nilai-nilai baru, pengetahuan, sikap dan keterampilan baru untuk mencapai perubahan perilaku menuju kepada kualitas yang lebih baik pula.

Sebagai organisasi, kadangkala pimpinan sekolah menghadapi pertentangan dan kebuntuan dalam komunikasi, karena berbedanya pandangan, pendapat, dan harapan antar komponen pendidikan di sekolah. Kepala sekolah, staf, guru, dan pegawai memiliki kepribadian tersendiri yang khas sehingga kemunculan konflik menjadi masalah yang mesti dipecahkan oleh para pimpinan sekolah. Sementara manajemen dan kepemimpinan bertanggung jawab dalam membawa sekolah kepada perubahan yang lebih baik, berkualitas dan akuntabel.

Sekolah memiliki otonomi akan secara mandiri dalam merencanakan, menyusun program, melaksanakan program, evaluasi program dan melakukan umpan balik yang difasilitasi pemerintah daerah akan membuka ruang kreativitas, inovasi dan sejumlah pembaruan di sekolah. Otonomi luas diberikan kepada satuan lembaga pendidikan

melalui implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS). Otonomi luas ini mengacu kepada aturan yang berlaku memberi ruang yang lebih luas bagi sekolah untuk mengembangkan kreativitas dan melakukan inovasi sesuai potensinya masing-masing yang memungkinkan kualitas sekolah terus meningkat dan kompetitif. Otonomi luas ini pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota untuk memfasilitasi dan memenuhi kebutuhan sekolah dalam melaksanakan program dan kegiatannya (Sagala, 2013:45).

Untuk itu sekolah perlu ditata dengan baik. Manajemen dan kepemimpinan sekolah yang tepat harus mampu mengarahkan perubahan bermakna bagi organisasi sekolah. Anak-anak dipastikan menggantungkan harapannya di masa depan kepada sekolah. Apalagi orang tua, mengharapkan sekolah menghadirkan program pembelajaran dan pembinaan anak didik yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan bangsa dan karakter kuat dalam menyiapkan anak menjadi pemimpin bangsa di masa depan. Transformasi pengetahuan, nilai, moral dan keterampilan dilakukan sekolah melalui pembelajaran, latihan, dan bimbingan yang diberikan oleh guru dipastikan dapat menjamin eksistensi masyarakat dan bangsa. Dengan begitu, anak akan menjadi dewasa dan mandiri serta bertanggung jawab bagi masa depan dirinya, keluarga, masyarakat dan bangsa dalam kompetisi dan bekerjasama dengan bangsa lain.

Organisasi sekolah menjadi pilar yang menjaga dan mengembangkan kebudayaan bangsa. Sekolah di satu sisi memerlukan masyarakat dan di sisi lain, masyarakat memerlukan sekolah dalam menyiapkan sumberdaya manusia (SDM) yang akan berperan melaksanakan tugas-tugas sebagai pegawai di kantor instansi pemerintah dan swasta, guru, hakim, jaksa, wiraswasta, pengusaha, teknokrat, peneliti, dosen, dan profesi lainnya. Dalam konteks ini, tata layanan manajemen sekolah yang mengacu pada standar nasional pendidikan sangat diperlukan dalam memaksimalkan fungsi sekolah dalam transformasi bangsa.

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).

Masa depan bangsa akan suram jika sekolah tidak berfungsi efektif. Karena itu, efektivitas sekolah sebagai pilar pengembangan SDM dan pembangunan bangsa akan efektif jika manajemen dan kepemimpinan sekolah berlangsung efektif. Kunci utama perubahan dan perbaikan sekolah sebagai organisasi formal yang melayani proses dan program pendidikan anak bangsa adalah menciptakan organisasi sekolah yang memiliki

budaya mutu. Kondisi ini merupakan iklim yang digambarkan dengan fokus pada pelayanan bermutu sebagaimana diharapkan stakeholders pendidikan. Baik pemerintah, orang tua, dunia industry, masyarakat dan anak didik dipastikan oleh manajemen dan kepemimpinan sekolah benar-benar mendapat layanan prima sehingga jika ada konflik yang muncul maka tidak menghambat pelaksanaan fungsi sekolah sebagaimana diharapkan bangsa.

Hakikat Konflik sebagai Perilaku

Untuk tumbuh, berubah, dan bertahan, suatu organisasi harus mengelola kerjasama dan persaingan secara bersama diantara *stakeholders* (Jones, 2007:394). Sesungguhnya, setiap kelompok *stakeholders* memiliki sasaran dan keinginan yang tumpang tindih dengan kelompok lain sebab semua *stakeholders* memiliki keinginan umum dalam mempertahankan kehidupan organisasi. Faktanya, sasaran dan minat antar *stakeholders* tidaklah sama, dan ketika itu muncullah konflik pada saat satu kelompok berusaha mengejar kepentingannya bertentangan dengan kelompok lain.

Konflik organisasi adalah pertentangan yang terjadi ketika perilaku orientasi sasaran dari satu kelompok berbenturan atau terancam oleh sasaran-sasaran kelompok lain (Jones, 2007:394).

Konflik biasa dipahami sebagai sesuatu yang sifatnya negatif dan bahkan destruktif, tetapi hal tersebut tidak dimaksudkan dalam pembahasan berikut. Konflik dapat bersifat destruktif tapi dapat pula bersifat konstruktif.

1. Konflik sebagai Kekuatan yang Destruktif

Kalangan ahli teori sistem rasional memberi penekanan pada tujuan, peran, teknologi, kontrol sosial, dan rasionalitas norma-norma. Dalam sudut pandang ini, konflik merupakan masalah yang menghalangi ketercapaian tujuan organisasi karena masalah dapat mengancam otoritas secara hirarkis (DeDreu, 1997).

Gardner (1990:16) berargumen bahwa kebanyakan pemimpin berusaha untuk mengeliminasi konflik sebagai alasan bahwa suatu tujuan bersama membutuhkan kekompakan, mutualisme, dan toleransi. Dari sudut pandang ini, organisasi pendidikan hanya akan tampak nyata perannya dalam memacu terjadinya kerjasama untuk mewujudkan tujuan tidak dapat diraih secara individual, standar keorganisasian yang dimiliki secara normatif menekankan adanya kerjasama, harmoni dan kolaborasi (Owens, 1998: 230).

Eliminasi konflik kelihatannya menjadi standar tujuan bagi para manajer yang mengasumsikan bahwa eliminasi konflik merupakan sesuatu yang bersifat disfungsional bagi organisasi sekolah (Getzels dan Guba, 1957).

Para manajer dan akademisi terus memberi perhatian penuh terhadap konflik meskipun faktanya bahwa para ahli teori konflik menganggap bahwa konflik adalah penting bagi struktur organisasi dan usaha mempertahankan eksistensi organisasi (Putnam, 1997).

Dalam menjalankan fungsinya seorang agen perubahan akan menghadapi banyaknya penolakan terhadap perubahan yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut: (1) timbulnya ketakutan terhadap hal yang belum diketahui, (2) adanya kebiasaan yang sulit ditinggalkan, (3) hilangnya rasa percaya diri, (4) timbulnya perasaan kehilangan kendali, (5) waktu yang dirasa tidak tepat, (6) beban kerja yang dirasa terlalu berat, (7) munculnya rasa kehilangan muka karena cara lama dianggap buruk, (8) tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan (Sutrisno, 2010:259).

Penolakan terhadap perubahan ini menjadi fokus pemimpin perubahan untuk diatasi, jika tidak dilakukan akan memunculkan konflik. Mungkin saja sebagian tidak setuju dengan perubahan-perubahan yang direncanakan pemimpin. Karena fungsi komunikasi sangat strategis dalam mengeliminir semua penolakan yang dapat memunculkan konflik dalam organisasi sekolah. Selain membuka komunikasi aktif, pemimpin perubahan juga perlu melibatkan banyak orang untuk merencanakan dan melaksanakan program perubahan yang diinginkan, agar sasaran-sasaran kelompok menjadi sama untuk dikerjakan secara bersama pula.

2. Konflik sebagai Kekuatan yang Konstruktif

Satu organisasi yang tampak harmonis bisa saja bersifat apatis, tidak kreatif, statis dan tidak responsif. Kecenderungan tersebut lebih menekankan pada potensi negatif dari suatu konflik daripada potensi positifnya. Ketika suatu konflik dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi (Barge, 1994).

Dewey mengistilahkan konflik sebagai sesuatu yang tidak mengentak pada tataran ide. Perspektif penganut aliran John Dewey memandang konflik sebagai sesuatu yang dapat diprediksi kehadirannya, dan berdaya kuat melahirkan perubahan. Dari sudut pandang ini, konflik tidaklah dipandang sebagai masalah tetapi dipandang sebagai sesuatu yang positif, yang mampu menciptakan perubahan. Bahkan, di beberapa organisasi adanya ketidaksetujuan yang akan melahirkan konflik biasa digunakan sebagai cara yang dianggap positif untuk menciptakan perubahan (Labich, 1988; Johnson dan Johnson, 1994).

Kalangan ahli politik memandang kekuasaan, konflik, dan keterbatasan sebagai hal yang utama. Organisasi dimaknai sebagai wadah berkompetisi di mana manajer menggunakan kekuasaannya untuk menggalang terjadinya kerja sama, koalisi, negosiasi, dan konflik. Bolman dan Deal berargumen bahwa keterbatasan sumber daya dari suatu organisasi, terjadinya konflik merupakan hal yang dapat menjadikan organisasi bergerak dinamis, dan kekuasaan seorang manajer dalam hal ini memegang peranan utama. Dalam perspektif politik, konflik tidak dipandang sebagai sesuatu yang salah. Dalam perspektif politik, individu bekerja keras demi pekerjaan, gelar, dan harga dirinya; dan konflik merupakan hal yang alami terjadi dan bukanlah hal yang jelek. Fokus perspektif ini bukanlah pada resolusi konflik tetapi pada strategi dan taktik menghadapi konflik.

3. Strategi dan Taktik

Konflik merupakan realitas sehari-hari yang sama nyatanya dengan untung dan rugi. Konflik merupakan cara mengkonfrontir realitas dan menciptakan solusi baru untuk masalah-masalah yang rumit; tambah lagi, Tjosvold (1997:23) menyatakan bahwa konflik diperlukan bagi terciptanya keterlibatan aktif, dan terbentuknya sikap demokratis. Konflik yang positif mampu mengembangkan individualitas kita sehingga dengan adanya konflik membuat kita merasa lebih mampu dan percaya diri.

Konflik sama kritisnya dengan konsensus (Burns, 1978). Prinsip umumnya adalah adanya perilaku yang positif. Konflik berperan sebagai katalisator dalam dinamisasi suatu kelompok. Para manajer tidak akan dikatakan memiliki sikap kreatif dan berinovasi bilamana mengabaikan respon ketidaksetujuan dari bawahan. Ketidaksetujuan dari bawahan harus dikenali terlebih dahulu sebab-sebabnya (DeDreu, 1997).

Lebih jauh lagi, konflik dapat dimanfaatkan untuk menyeimbangkan kekuasaan, memperbaiki komunikasi, dan memperbaiki perkembangan organisasi, memfasilitasi terjadinya kesepahaman dalam menghadapi masalah yang kompleks, memperluas cara pandang terhadap iklim organisasi dan mengembangkan fondasi mengelola perbedaan-perbedaan (Putnam, 1997).

Para manajer menghadapi konflik setiap saat. Manajer yang proaktif memiliki kepekaan manakala masalah mulai muncul, mengidentifikasi masalah itu dan segera mengambil tindakan penyelesaian. Konflik dapat diselesaikan dengan cara kooperatif, dengan cara pemecahan masalah (*problem solving*); kedua cara ini dapat menghasilkan solusi, mengembangkan *insight*, dan membantu individu tumbuh dan berkembang secara emosional. Akan tetapi, konflik yang ditangani dengan cara kompetitif biasanya menghasilkan perselisihan di kemudian hari dan juga menghabiskan banyak energi yang tak kunjung reda. Burns (1978:39) menyimpulkan keadaan di atas sebagai berikut: "Para

pemimpin jangan pernah menghindari konflik; mereka harus menghadapinya, menjelajahinya, dan akhirnya menyelesaikannya. Tetapi para pemimpin harus bertindak cepat dalam menyelesaikan konflik dengan cara mengontrol potensi dan cakupan konflik.”

Idealnya, para manajer sekolah dapat mengendalikan berbagai persepsi yang ada, memahami persepsi tersebut, dan mampu menemukan hubungan antara persepsi tersebut. Ini merupakan sikap yang kritis dalam rangka mendayagunakan konflik secara konstruktif, untuk mempertahankan harmoni organisasi dan sukses memimpin organisasi sekolah di abad ke-21.

Strategi sukses menghadapi konflik meliputi:

- a. menentukan penyebab dasar terjadinya konflik
- b. menentukan tingkat kepentingan secara umum
- c. menguji coba
- d. memperkirakan tingkat kekeliruan
- e. memberikan perlakuan yang berbeda sebagai bentuk tanggung jawab kelompok (Bolman dan Deal, 1991).

4. 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 dengan konflik bentuk afektif. Dia dan rekannya menemukan konsep bahwa konflik dalam bentuk afektif cenderung melemahkan kemampuan pengambilan keputusan, mengurangi performa dalam bekerja, dan mengurangi tingkat kepuasan bekerja (Turner dan Pratkanis, 1994; Amason, 1996; Jehn, 1995; 1997). Sejatinya dalam realitas dapat dirasakan dalam konflik nampak perbandingan dan perbedaan konflik bentuk kognitif dan afektif. Konflik dalam bentuk kognitif cenderung berorientasi pada tugas (*task-related*), fokus terhadap peraturan, kebijakan, dan memperbaiki performa kelompok. Konflik dalam bentuk afektif (sosial-emosional) berfokus pada norma dan nilai dan cenderung mengurangi performa dan tingkat kepuasan.

Langkah pertama dalam mengelola konflik secara efektif adalah dengan mengembangkan konteks yang konstruktif. Pengelolaan konflik memberi dampak pada kuantitas dan karakteristik konflik. Strategi konflik konstruktif yang paling banyak digunakan adalah pemecahan masalah (*problem solving*). Strategi ini mampu mengakomodasi terjadinya perdebatan dan akhirnya mampu mengkondisikan hasil yang sama-sama memuaskan (*mutually satisfying outcomes*).

Strategi berdebat menghasilkan perilaku asertif yang dominan di mana satu kelompok diberanikan untuk menerima posisi yang menentang. Strategi ini menghasilkan alternatif-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).

5. Jenis-Jenis Formalisasi: *Enabling* dan *Coercive*

Para manajer sekolah sering merasa tidak nyaman ketika berhadapan dengan tuntutan pengawasan dan standarisasi yang menuntut adanya eliminasi terhadap konflik, pengelolaan kolaborasi kerja, keterlibatan kelompok, serta keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, yang biasanya hal tersebut memicu terjadinya konflik.

Kognitif	Afektif
Berorientasi pada tugas	Berorientasi pada sosial-emosional
Peraturan, kebijakan, sumber daya, dan tujuan	Norma, nilai dan identitas kelompok
Memperbaiki performa dan tingkat kepuasan	Mengurangi performa dan tingkat kepuasan

Dalam bentuk formalisasi *enabling*, ada beberapa prosedur dalam organisasi yang mengarahkan kepada prinsip belajar dari pengalaman. Bentuk ini memungkinkan para pegawai mempraktikkan prinsip-prinsip keorganisasian.

Formalisasi, Konflik dan Konsekuensi

Formalisasi berbentuk *enabling* sesuai dengan konflik bentuk kognitif dan dapat dijadikan sebagai batu loncatan untuk terjadinya perubahan dan perbaikan organisasi sekolah. Para manajer sekolah harus mengeksplorasi konflik yang berorientasi pada tugas (*task-oriented*) yang meliputi peraturan-peraturan, kebijakan, sumber daya, dan tujuan serta para anggota organisasi yang kesemuanya itu berorientasi kepada pemahaman yang

lebih baik serta efisiensi. Dalam hal ini konflik bentuk kognitif memiliki potensi yang amat besar dalam menciptakan perubahan yang positif dikarenakan situasi yang tercipta dari konflik ini laksana sebuah pengaktif (*catalyst*) terjadinya perubahan.

Ketika konflik bentuk kognitif ditekan untuk tidak terjadi, potensi perubahan yang positif dan konstruktif tidak akan terjadi. Individu yang memiliki potensi besar dalam kontribusinya mendukung terjadinya perubahan dapat terbatas ruang gerakannya manakala para manajer menekan konflik bentuk kognitif. Hasil akhirnya adalah organisasi sekolah kehilangan kesempatan untuk melakukan perbaikan serta mengalami stagnasi karena para guru yang ada di dalamnya dipusingkan oleh konflik yang sifatnya destruktif.

Jenis Formalisasi	Bentuk Konflik	
	Kognitif	Afektif
<i>Enabling</i>	Memacu perubahan	Fasilitator perubahan
<i>Coercive</i>	Tidak memacu perubahan	Penghambat perubahan

Para manajer sekolah dengan pola formalisasi *coercive* memiliki sedikit peluang meraih keberhasilan menangani konflik bentuk kognitif. Konflik yang ditangani secara kooperatif, menggunakan *problem-solving* dapat memberikan penyelesaian yang baik. Dari cara ini, setiap orang dapat mengembangkan solusi baru, *insight*, perspektif secara emosional.

Para manajer sekolah yang berusaha menangani konflik dengan skenario *win-win* merupakan pemacu (*catalyst*) bagi perubahan dan perkembangan organisasi yang positif, yang dapat diperoleh melalui konflik bentuk kognitif. Para manajer ini akan membentuk forum yang bertugas mengatasi konflik agar konflik menjadi jernih, nyata, dan didiskusikan melalui resolusi yang biasanya berdampak positif terhadap perkembangan dan efisiensi sekolah. Ketika manajer sekolah menghadapi konflik bentuk afektif, keadaan ini akan menguras energi dan efisiensi yang ada di sekolah.

Para manajer sekolah yang yakin bahwa konflik tidak boleh pernah ada, akan berusaha menekan dan mencegah terjadinya konflik. Ketika yang terjadi adalah konflik *task-related*, perilaku manajer di atas justru akan menghambat potensi positif, perubahan yang produktif, yang sesungguhnya kedua hal ini mesti ada dalam konflik bentuk kognitif.

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 adalah membangun lingkungan kerja yang *enabling*, di mana para profesional dapat menampilkan kinerjanya secara efektif. Konflik yang terjadi antara pengawasan administrasi dengan kebebasan guru merupakan suatu dilema yang mendasar yang tidak dapat diselesaikan secara tuntas.

Ringkasnya, ketika kepemimpinan berjalan dengan semestinya, para guru akan merasakan konflik sebagai suatu yang 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:

- a. Konflik bentuk kognitif dan afektif memiliki konsekuensi yang berbeda dalam menciptakan perubahan.
- b. Konflik bentuk kognitif berpotensi untuk menampilkan perubahan yang konstruktif.
- c. Konflik bentuk afektif berpotensi untuk menampilkan perubahan yang destruktif.
- d. Formalisasi dapat menghasilkan dan menghindari terjadinya perubahan.
- e. Perubahan konstruktif akan terbentuk ketika terjadi perpaduan antara konflik bentuk kognitif dan formalisasinya *enabling*.
- f. 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' ... 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 'perangkat' 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 di sekolah. Pemimpin yang efektif menggunakan berbagai macam strategi untuk meminimalisir frekuensi konflik bentuk afektif, walaupun tidak sepenuhnya mampu dilakukan. Pemimpin sekolah yang terlatih dengan baik berusaha menggunakan konflik bentuk kognitif dan berusaha mempertahankan organisasi sekolah yang memungkinkan setiap elemen yang terdapat di dalamnya memberikan kontribusi bagi perbaikan sekolah secara terus menerus.

Tipologi perubahan dikonstruksi oleh konseptualisasi konflik bentuk kognitif dan afektif. Jenis-jenis konflik dan formalisasi dapat memprediksi potensi terjadinya perubahan, dari yang berfungsi sebagai pemacu (*catalyst*) hingga penghalang perubahan (*inhibitor*).

Para manajer sekolah merupakan pelaku perubahan dan bertugas mendiskusikan implikasi dari suatu konflik. Pemimpin sekolah yang efektif memahami betul proses perubahan dan berusaha menciptakan iklim baru dalam organisasi yang dipimpin. Para manajer tersebut terlibat dalam usaha membangun hubungan yang kuat antara setiap anggota yang ada dalam komunitas sekolah yang dipimpin. Konflik dapat terjadi sebagai akibat adanya tekanan. Konflik dapat juga timbul dari hal-hal kecil yang sebenarnya mudah untuk dilupakan.

Program pelatihan kepemimpinan harus mampu memfasilitasi kepala sekolah sebagai manajer memiliki kemampuan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan strategi dalam berkomunikasi. Pemimpin sekolah yang efektif memandang konflik

sebagai masalah dan menggunakan cara pemecahan masalah dalam menjalin kerja sama dengan bawahannya. Para manajer sekolah berusaha keras menghasilkan solusi yang mampu memuaskan semua 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 tentang konflik. Perbedaan pandangan ini bisa terkait dengan akibat atau pengaruh ganda konflik tersebut. Pandangan pertama menganggap bahwa konflik merupakan suatu gejala yang membahayakan dan pertanda instabilitas organisasi/lembaga. Implikasinya, manakala suatu lembaga pendidikan sering memiliki konflik, berarti lembaga tersebut semakin tidak stabil dan rentan akan bahaya sehingga harus segera diatasi. Sebaliknya, pandangan kedua beranggapan bahwa konflik itu menunjukkan adanya dinamika dalam organisasi/lembaga, yang bisa mengantarkan pada kemajuan. Apabila dalam organisasi/lembaga tidak ada konflik, justru ini menunjukkan tidak ada dinamika sama sekali yang berarti jauh dari realisasi kemajuan, kendatipun konflik juga harus dikelola dengan baik (Qomar, 2007:236).

Bila ditarik kajian ini dalam dunia pendidikan Islam khususnya pesantren, maka akan ditemukan kasus yang berhubungan dengan konflik lembaga pendidikan. Pada umumnya, konflik yang terjadi di pesantren berakar pada konflik keluarga, konflik politik, perebutan pengakuan umat, feodalisme, dan manajemen (Farchan dan 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:

- a. Intrarole conflict.
- b. Interrole conflict.
- c. Intradepartemental conflict.
- d. Interdepartemental conflict.
- e. Intraorganizational conflict.
- f. Organization Environment conflict.
- g. Intrapersonal conflict.
- h. Interpersonal conflict.
- i. Intragroup conflict.
- j. Intergroup conflict.
- k. Interinformal system conflict.
- l. 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. Hambatan yang muncul dalam perubahan, walaupun bersifat konfrontasi, adalah hal yang baik. Keadaan ini memberikan kesempatan bagi setiap anggota organisasi untuk mendiskusikan masalah-masalah, mencapai kesepakatan, dan melanjutkan pekerjaan. Dalam program perubahan banyak anjuran mengenai pentingnya komunikasi. Akan tetapi, James A. Champy mengatakan bahwa yang sangat dianjurkan bukan sekedar komunikasi tetapi pembicaraan (Frances dan 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 berhubungan 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 dalam setiap organisasi. dengan kata lain, hampir tidak ada satu organisasi yang tidak pernah mengalami konflik. Itu artinya, konflik dalam organisasi menjadi 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 dampak positif bagi personil organisasi untuk berubah kepada yang lebih baik.

Konflik di sekolah bisa saja terjadi. Karena sekolah merupakan himpunan sejumlah orang yang memiliki latar belakang pribadi dan social sebelumnya bergabung dalam organisasi sekolah. Sebagai organisasi pembinaan sumberdaya manusia, maka pemimpin sekolah harus terampil menata konflik jika terjadi di antara guru, pegawai atau personil dengan pimpinan sekolah. Konflik di sekolah perlu dieliminir atau dikikis, jika dinilai akan menjadi penyebab kebangkrutan sekolah. Tetapi jika pimpinan menilai munculnya konflik di sekolah dapat dijadikan dasar bagi kebangkitan dan perubahan positif warga sekolah, maka konflik perlu ditata dengan baik, terutama dengan menggunakan komunikasi aktif dan terbuka untuk memanfaatkan potensi konflik yang ada.

Daftar Pustaka

- Everard, K.B, Geoffey 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. New York: 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: Concepts, Pratices and Skills*, New Jersey: prentice Hall, 1995.

Noorsyam, Mohammad, *Filsafat Pendidikan dan Dasar Filsafat Pendidikan Pancasila*, Surabaya: Usaha 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 Peradaban Negara-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