

MANAJEMEN KONFLIK DI MADRASAH/SEKOLAH

¹Rachmadonna Retno Anggraeny, ²Muhammad Afif Nurochim,
³ Dr. Hj. Mardiyah, M.Ag

^{1,2,3} Universitas sunan giri surabaya

Email: rachmadonna1@gmail.com¹, nurochimafif1@gmail.com²,
ummi.mardiyah@gmail.com³

Abstract. *In any organization, there will be conflict. The principle is that the highest ranking official in the school, if appropriate to determine the circumstances that led to the dispute. The different ways concepts are interpreted, the conflicting goals and objectives that must be met, and the misalignment between the two caused by a lack of resources all work to the strength or shape advantage of one party at the expense of the other. Inadequate organizational and communication resources can lead to ugly conflicts, differences in traits, values, and perceptions, task interdependence, pay systems, and limited organizational resources. Using negotiation as a conflict resolution tactic Here, two processes are suggested. Opposing groups get together to discuss their disagreements and try to reach an understanding by making offers, counter-offers, and compromises. Third party mediators, or invite third parties to take a neutral stance to help the disputing parties reach a settlement; third party negotiators, or invite third parties who are specialists in tenders and negotiations. the dispute, and authorized agents or third parties. resolve disputes between conflicting parties.*

Keywords: *School conflict management, Islamic Education, Islamic Religion, Sunan Giri University, Surabaya*

Abstrak. Dalam organisasi mana pun, akan ada konflik. Prinsipnya adalah pejabat peringkat tertinggi di sekolah, jika layak untuk menentukan keadaan yang menyebabkan perselisihan. Berbagai cara konsep ditafsirkan, tujuan dan sasaran yang saling bertentangan yang harus dipenuhi, dan ketidakselarasan antara keduanya yang disebabkan oleh kurangnya sumber daya semuanya bekerja untuk keuntungan kekuatan atau bentuk satu pihak dengan mengorbankan yang lain. Sumber daya organisasi dan komunikasi yang tidak memadai dapat menyebabkan konflik yang buruk, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi, saling ketergantungan tugas, sistem penggajian, dan sumber daya organisasi yang terbatas. Menggunakan negosiasi sebagai taktik resolusi konflik Di sini, dua proses disarankan. Kelompok-kelompok lawan berkumpul untuk membicarakan ketidaksepakatan mereka dan berusaha mencapai pemahaman dengan membuat penawaran, penawaran balasan, dan kompromi. Mediator pihak ketiga, atau mengundang pihak ketiga untuk mengambil sikap netral untuk membantu para pihak yang bersengketa mencapai penyelesaian; negosiator pihak ketiga, atau mengundang pihak ketiga yang merupakan spesialis dalam tender dan negosiasi. Perselisihannya, dan agen resmi atau pihak ketiga. menyelesaikan perselisihan antara pihak-pihak yang berkonflik.

Keywords: Manajemen konflik sekolah, Pendidikan Islam, Agama Islam, Universitas Sunan Giri Surabaya

PENDAHULUAN

(Rony 2019) Tergantung pada bagaimana lapangan (lembaga sekolah / madrasah) digunakan, biasanya ada beberapa jenis manajemen yang berbeda. Manajemen kurikulum, manajemen siswa, manajemen pemasaran atau pemasaran, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pengawasan pendidikan, manajemen strategi pendidikan, perencanaan pembelajaran, manajemen pendidikan, dan manajemen manajemen adalah beberapa bentuk manajemen ini. Contoh manajemen termasuk manajemen desain, manajemen sekolah yang efektif, pengendalian biaya, manajemen konflik, manajemen SDM, manajemen perpustakaan, manajemen layanan khusus, dan manajemen sistem informasi. Salah satu strategi manajemen yang digunakan di madrasah dan lembaga lainnya adalah manajemen konflik. Mengenali dan memahami masalah dalam lingkungan pendidikan adalah tujuan dari manajemen konflik. Konflik dapat dimulai oleh sejumlah hal, seperti peristiwa dan dimensi.

Konflik adalah masalah yang sering terjadi dalam organisasi (sekolah / madrasah). Konflik kelompok dapat terjadi karena sejumlah alasan, seperti perbedaan dalam komposisi dan kompetensi kelompok, perbedaan dalam tujuan anggota, ketersediaan berbagai peran atau tugas yang membingungkan, atau bahkan adanya sistem insentif atau kompensasi. Ketidaksepakatan dapat timbul jika ada hal lain. Konflik dalam suatu organisasi tidak dapat sepenuhnya dihindari, tetapi dapat dikurangi. Konflik dalam suatu organisasi dapat timbul antar individu, antara pemimpin tertentu dengan karyawan lain, antara individu dan organisasi, atau antara kelompok tertentu dengan kelompok lain.

Konflik sering terjadi di bidang pendidikan, memiliki pengaruh besar baik pada lembaga pendidikan itu sendiri maupun pada individu yang membentuk organisasi atau yang bekerja di sana. Tidak semua perselisihan di dalam organisasi berbahaya karena lembaga atau entitas dapat belajar dari kesalahannya jika ada perselisihan. Namun, konflik di dekatnya juga memiliki dampak positif dan toleran terhadap kesalahan. Konflik dapat dihasilkan dari isu-isu seperti komunikasi yang tidak memadai, yang dapat membuat marah orang lain, dan ketidakpercayaan antara individu dan orang lain. Untuk mengurangi dampak konflik, yang dapat menghambat organisasi mencapai tujuan yang diinginkan, itu harus ditangani secara efisien. menyelesaikan argumen. (Nova Syafira Ariyanti et al. 2019)

(Inom Nasution 2010) Kompleksitas ini dapat menjadi sumber perselisihan intra-organisasi potensial, terutama yang melibatkan sumber daya manusia ketika orang-orang dari berbagai latar belakang memiliki berbagai tujuan, motivasi, dan sasaran. Seorang pemimpin (kepala) harus menyadari faktor-faktor yang berkontribusi terhadap konflik jika dia ingin memajukan organisasinya (sekolah / madrasah). termasuk perselisihan baik di dalam dan antar kelompok

maupun antar individu. Memahami komponen-komponen ini membuatnya lebih mudah untuk menyelesaikan perselisihan dan mengarahkan mereka menuju perkembangan positif.

Menurut Kreither, konflik mungkin berbasis proses, itu bisa muncul ketika satu pihak atau kelompok merasakan sifat buruk pihak lawan atau ketika ada pendapat yang berbeda tentang hal-hal penting, atau dapat muncul ketika satu pihak percaya itulah yang diinginkan pihak lain. menentang, dll. atau orang lain menolak. Bertentangan dengan pernyataan P. Vecchio, konflik terjadi ketika seseorang berpikir bahwa orang atau kelompok lain tidak memiliki nilai yang sama dengan mereka.

Usman berpendapat bahwa konflik adalah perselisihan yang melibatkan ketidaksepakatan atas hati nurani sendiri serta ketidaksepakatan dengan kelompok atau anggota kelompok lain pada satu atau lebih masalah. Menurut Greenberg, proses konflik muncul ketika sebuah kelompok dibuat. Mungkin terang-terangan atau jelas, memosisikan orang atau organisasi lain untuk bertindak segera atau tidak (dengan cara yang bermusuhan).

2018 Jamali Kepala sekolah, pendidik, instruktur, siswa, orang tua siswa, anak sekolah, pengawas, dan pemangku kepentingan adalah bagian dari organisasi yang disebut sekolah. Di sekolah, konflik sering terjadi, sama seperti di organisasi lain. Manajemen konflik dipengaruhi oleh tingkat tanggung jawab, kehangatan saat ini, dan struktur.

Menurut temuan penelitian Jose dari 2015, intimidasi dalam organisasi adalah salah satu perselisihan. Kami menyarankan agar setiap perselisihan diselesaikan melalui pemecahan masalah untuk menghindari eskalasi menjadi emosi yang lebih tinggi seperti kemarahan atau pengucilan. Dampak bullying terhadap kesehatan kerja sangat signifikan. Dari penelitian ini terlihat bahwa di sekolah masing-masing orang memiliki tugas dan tanggung jawab. Saat menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut, akan ada tantangan yang akan menimbulkan konflik karena juga akan menguji emosi Anda. Itulah sebabnya orang-orang di sekolah harus memiliki keterampilan pengelolaan konflik. Oleh sebab itu penulis mengikat judul “Manajemen Konflik Di Sekolah/Madrasah”.(Amelia n.d.)

METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi pendekatan studi pustaka. Surat kabar, majalah, internet, kamus, jurnal, dan buku hanyalah beberapa sumber daya yang tersedia untuk menemukan studi sastra. Sejumlah ensiklopedia dan makalah penelitian dari studi sebelumnya yang didasarkan pada publikasi regional, nasional, dan seluruh dunia diperiksa sebagai bagian dari studi literatur. Salah satu publikasi tersebut adalah tentang Manajemen Konflik dalam Organisasi. Untuk menghemat waktu, peneliti dapat mempelajari dan melihat literatur dari

bagian ringkasan sumber literatur terlebih dahulu, sehingga memudahkan mereka untuk mengidentifikasi materi yang berkaitan dengan masalah saat ini.

Secara umum, peneliti mengikuti prosedur berikut ketika melakukan tinjauan literatur ini: (1) dimulai dengan sumber literatur primer, seperti temuan penelitian dari artikel jurnal nasional dan internasional terbaru, diikuti oleh sumber literatur lainnya, (2) membaca abstrak atau ringkasan untuk secara cepat dan akurat menentukan relevansi sumber dengan topik penelitian, (3) memahami temuan penelitian dan gagasan utama literatur, dan terakhir argumentasi utamanya. Membuat catatan langsung pada kartu catatan akan membantu penyusunan subtopik pembahasan, dan (5) penulisan daftar pustaka lengkap atau data referensi untuk setiap sumber yang diperoleh akan membantu peneliti “Mendeley” dalam melakukan pencarian referensi, menentukan validitas dan kaliber literatur, dan menyusun daftar referensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

konflik

Pengertian dan beberapa pandangan tentang konflik di sekolah/madrasah

(Nova Syafira Ariyanti et al. 2019) Konflik dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana terjadi pertentangan maksud antara nilai atau tujuan. Menurut Jones, konflik organisasi adalah Konflik muncul ketika aktivitas yang diarahkan oleh tujuan satu kelompok bertentangan atau menimbulkan bahaya bagi tujuan kelompok lain. Perselisihan pada dasarnya adalah setiap interaksi yang bertentangan atau bertentangan antara dua pihak atau lebih. Dalam arti yang lebih luas, Saiti mengklaim bahwa konflik sangat terkait dengan niat, tujuan, aspirasi, atau harapan dua orang atau kelompok yang tidak dapat bekerja sama. Ketidaksepakatan tersebut dapat terjadi dalam bentuk ketidaksepakatan atas tujuan yang telah ditetapkan atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Stepanova, konflik adalah istilah yang mencakup berbagai kepentingan atau konflik. Ini juga dapat disebut sebagai perselisihan, konflik kepentingan, persaingan kepentingan, atau masalah dasar.

Hendrick (2001: 1) Menurutnya Karena begitu mendarah daging dalam kehidupan, konflik tidak dapat dihindari. Kemanusiaan selalu memiliki masalah dengan konflik. Oleh karena itu, perlu adanya strategi untuk mengurangi konflik karena kita masih harus memperhatikannya. Kata Latin *confligere* atau *conflictum*, yang berarti benturan, adalah tempat kata konflik berasal. Ini juga dapat didefinisikan sebagai semua bentuk perselisihan, konflik, ketidaksesuaian, konflik, oposisi, dan interaksi antagonis-kontradiksi.

Konflik juga dapat mewakili sesuatu. Ada implikasi negatif, tidak diinginkan, dan menguntungkan. Bestialitas, kebiadaban, kebrutalan, barbarisme, kehancuran, irasionalitas,

kurangnya kontrol emosional, kerusuhan, pemogokan, perang, dan peristiwa tidak menyenangkan lainnya sering dikaitkan dengan konflik. Konflik sering menyertai pengalaman positif seperti petualangan, kejutan, dan penemuan, Selain penalaran dialektis, introspeksi, transformasi, dan proses lainnya, pembersihan, peremajaan, penerangan batin, kreativitas, pertumbuhan, dan perkembangan juga terlibat. Dalam pandangan netral, konflik dianggap sebagai hasil alami dari keragaman manusia yang khas dengan berbagai sifat dan tujuan hidup. (Moshinsky 1959).

(Jamali 2018) Kamus Buku Kata mendefinisikan konflik sebagai perjuangan, pertempuran, perselisihan, perselisihan, atau pertengkaran. Ketidaksepakatan dapat dimulai sebagai argumen kecil atau tumbuh menjadi pertarungan signifikan seukuran perang. Ada kalanya keinginan dan tujuan anggota organisasi "menyerang bersama" dan menyebabkan perpecahan, karena fakta bahwa konflik berasal dari bahasa Latin *conflictus*, yang berarti "menyerang dengan sekuat tenaga bersama-sama" (Johnson & Johnson, 2006). Johnson & Johnson berpendapat bahwa memahami apa yang dimaksud dengan "kepentingan" diperlukan sebelum kita dapat sepenuhnya memahami konflik.

Konflik dapat dibandingkan dengan "pedang bermata dua" menurut Mulyasa (2005: 239); Di satu sisi, itu bisa bermanfaat ketika digunakan untuk menyelesaikan tugas, tetapi di sisi lain, itu bisa berbahaya dan menyebabkan kehancuran. Ketika digunakan dalam perkelahian atau konflik, itu dihancurkan. Mirip dengan hubungan interpersonal, konflik diperlukan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi bahkan jika itu sering mengakibatkan stres. Dalam situasi ini, konflik mungkin merupakan kekuatan yang kuat jika ditangani dengan baik dan bahkan digunakan untuk melakukan perubahan, tetapi jika tidak ditangani dengan benar, itu bisa berbahaya bagi kinerja. (Murni 2011)

Soetopo (2010) menegaskan bahwa konflik atau perbedaan kepentingan atau tujuan merupakan cikal bakal terjadinya konflik. Jika tidak diimbangi dengan perlakuan reguler dari para pihak, proses psikologis sosial untuk memenuhi tuntutan dalam setting formal bisa menjadi konfrontatif, ambivalen, dan emosional. Menurut pernyataan ini, ada empat komponen utama konflik: (1) kontradiksi, perbedaan, dan ketidaksepakatan; (2) pihak-pihak yang berkonflik; (3) situasi dan proses; dan (4) tujuan, minat/kepentingan, dan kebutuhan. (Jamali 2018)

(Rony 2019) Ketidaksepakatan antara dua atau lebih anggota organisasi atas perolehan sumber daya yang terbatas, tanggung jawab pekerjaan, atau karena mereka memiliki perspektif, tujuan, nilai, atau persepsi yang berbeda disebut sebagai konflik organisasi oleh Stoner dan Wangkel. Clinton F. Fink mendefinisikan konflik sebagai berikut:

- a. sebuah. Konflik adalah pertemuan psikologis yang tidak menyenangkan yang ditandai dengan nilai-nilai yang berlawanan, kepentingan yang tidak dapat didamaikan yang saling eksklusif, dan tujuan yang tidak sesuai.
- b. Konflik adalah hubungan antagonis yang ditandai dengan tindakan lahiriah seperti konflik fisik yang tidak terkendali, konflik rahasia, pemogokan, kerusuhan, pengkhianatan, perang gerilya, dan lain-lain. Ini dapat mencakup cara-cara perlawanan terselubung, disengaja, terselubung, tidak langsung serta tindakan perlawanan terbuka.

Definisi konflik Rivai dan Mulyadi (2013) adalah "perselisihan, kontradiksi, atau kontroversi." Meskipun Shea dan Gould mungkin tidak meninggal sebagai akibat dari itu, konflik adalah masalah serius dalam setiap bisnis dan mengakibatkan PHK banyak karyawan. Konflik memiliki efek yang merugikan pada bagaimana perusahaan berfungsi secara keseluruhan juga. Konflik pada dasarnya adalah setiap hubungan antara orang-orang yang menunjukkan sifat berlawanan dalam organisasi, yang membutuhkan banyak keterlibatan dari setiap orang, baik individu maupun kelompok. Selain itu, Rivai dan Mulyadi memberikan penjelasan tentang konflik dari beberapa sudut, antara lain:

1. Perspektif tradisional; Perspektif ini dimulai dengan premis bahwa semua konflik adalah jahat atau negatif dan diasosiasikan dengan kekerasan (violence), yang merugikan tetapi harus dihindari dan ditaklukkan.
2. Pandangan Hubungan Manusia; Perspektif ini berpendapat bahwa konflik muncul secara alami dan tak terhindarkan di setiap komunitas.
3. Pandangan Interaksional; Perspektif ini berpandangan bahwa konflik tidak hanya merupakan kekuatan yang sehat di dalam suatu kelompok, tetapi juga merupakan persyaratan bagi suatu kelompok untuk berfungsi dengan baik. (Jamali 2018)

Konflik (Jamali 2018) selalu terjadi ketika dua individu memiliki sudut pandang yang berlawanan secara radikal, tidak toleran satu sama lain, dan tidak pernah berbeda satu sama lain, menurut Winardi.

Gibson (2010) menegaskan bahwa ada dua jenis konflik: konflik yang sehat dan konflik yang tidak sehat. Pihak atau organisasi yang tertarik dalam akuisisi dan peningkatan kinerja berpartisipasi dalam konflik fungsional yang bermusuhan. Manfaat dari konflik kelompok fungsional adalah bahwa mereka meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Konflik dapat menumbuhkan lingkungan yang dianggap mengungkap masalah yang memicu pemikiran orisinal. Berbagai kelompok dapat membantah dan terlibat dalam diskusi; Jika konflik ini dapat diselesaikan, ide-ide yang lebih baik dan lebih unik akan dihasilkan. Konflik fungsional dapat mengarah pada pengembangan teknik adaptasi yang lebih efektif untuk memenuhi kebutuhan

lingkungan yang dinamis di mana organisasi dapat bertahan dan makmur. Meskipun tidak efektif.

Menurut Kenneth dan Yukli, yang dikutip oleh Schnild dan Scochan, konflik adalah argumen antara dua pemerintah yang ditandai dengan perselisihan tajam dan / atau campur tangan dengan kegiatan hukum.

Indrawijaya menekankan konflik sebagai beberapa interaksi manusia yang bekerja berlawanan satu sama lain atau membutuhkan waktu untuk membalas pada hari yang sama. (2010) Inom Nasution

Kesimpulan bahwa konflik adalah kegiatan atau persetujuan antara dua atau lebih kelompok yang berselisih satu sama lain atas ketidaksepakatan pendapat yang dapat terjadi di mana saja, termasuk masyarakat, tempat kerja, sekolah, atau tempat ibadah, dapat dicapai meskipun banyak definisi dan definisi konflik yang dikemukakan oleh para ahli (Rony 2019).

Faktor-faktor penyebab konflik

Jika orang bekerja secara mandiri atau bertentangan satu sama lain, konflik dapat meningkat. Ada beberapa hal yang menimbulkan konflik dalam suatu organisasi, antara lain :

1. Kurangnya koordinasi. Salah satu masalah terberat dalam sebuah perusahaan adalah komunikasi yang buruk. Kurangnya pemahaman, hambatan linguistik, dan kegagalan untuk mengungkapkan informasi semuanya dapat berkontribusi pada komunikasi yang buruk.
2. Perbedaan kepribadian Konflik atau persoalan akan terjadi jika anggota organisasi tidak dapat menghargai dan menghormati satu sama lain atas perbedaan yang ada. Anggota organisasi dalam suatu organisasi berasal dari berbagai latar belakang dan pengalaman yang telah membentuk kepribadian mereka.
3. Distribusi sumber daya tidak merata. Konsep berbagi dapat digunakan sebagai strategi untuk menyelesaikan perselisihan di dalam perusahaan. Artinya, suatu kebijakan administratif yang memisahkan departemen-departemen dalam suatu organisasi.
4. Stres adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan ketegangan mental atau emosional seseorang. Seseorang pada akhirnya akan mengalami stres jika mereka tidak mampu menangani ketegangan. Stres memiliki efek pada ide, perbuatan, dan proses fisiologis seseorang. Beberapa tanda-tanda stres termasuk kesulitan tidur, penurunan berat badan, berkeringat, dan kurang konsentrasi di tempat kerja. Ini akan menyebabkan ketidaksepakatan antara pemimpin dan anggota organisasi.
5. Pelanggaran seksual. Seseorang mungkin mengalami pelecehan seksual sebagai akibat dari ketidaknyamanan yang disebabkan oleh masalah seks mereka. Konflik akan terjadi di

antara karyawan di dalam perusahaan jika tidak ada kode etik yang mengatur situasi seperti ini.

6. Pengaruh konflik di tempat kerja terhadap kelangsungan hidup dan produksi organisasi. Ketika seseorang berada di bawah tekanan untuk memenuhi tuntutan mereka, mereka akan melakukan apapun yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
7. Anggota keluar dari grup; ketika terlalu banyak ketegangan dalam suatu kelompok, beberapa orang menjadi tidak nyaman dan memutuskan untuk pergi.
8. Pengurangan produksi. Kurangnya konsentrasi akan menyebabkan seseorang kurang menghasilkan karya, yang akan menimbulkan perselisihan antara anggota dan pimpinan.

Enam faktor berikut adalah sumber utama konflik dalam organisasi:

1. Tujuan yang tidak selaras Tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi mungkin tidak dimiliki oleh semua anggota organisasi. Ada kemungkinan rencana seseorang bertentangan dengan atau terhalang oleh tujuan institusi.
2. Perbedaan nilai. Konflik muncul dari perbedaan lintas organisasi, departemen, dan pihak, seperti yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, dan pengalaman. Ketika semua orang menyetujui suatu tujuan, orang mungkin memiliki pendekatan yang berbeda untuk mencapai tujuan itu.
3. Ketergantungan dan Saling ketergantungan. Konflik dapat muncul ketika satu tim memulai proyek dengan mengandalkan upaya tim lain. Untuk alasan sederhana bahwa jika terjadi kesalahan
4. Sangat sedikit sumber daya. Konflik dapat muncul ketika sumber daya langka karena individu atau kelompok orang mungkin bersaing untuk mendapatkannya.
5. Aturan yang tidak pasti. Uraian pekerjaan untuk setiap posisi dalam perusahaan yang menjelaskan tugas dari posisi tersebut mungkin sudah ada. Namun, dalam penggunaan sebenarnya, ini mungkin ambigu atau melayang, yang dapat mengakibatkan kesalahan.
6. Masalah dengan komunikasi. Kesalahan pengiriman pesan dapat mengakibatkan masalah yang sering menimbulkan konfrontasi. Kurangnya kemungkinan komunikasi yang mengandalkan asumsi yang tidak terbukti atau perselisihan lain merupakan faktor yang menyebabkan komunikasi yang ceroboh. Menurut Schijndel dan Burchardi 33, komunikasi yang buruk adalah masalah yang paling lazim dan serius, baik antara pemimpin dan kelompok maupun di dalam kelompok. Komunikasi yang buruk sering mengakibatkan kesalahan dan konflik.

Teori ini berpendapat bahwa enam faktor menyebabkan konflik: tujuan yang berbeda, nilai-nilai yang berbeda, ketergantungan, kurangnya sumber daya, standar yang ambigu, dan

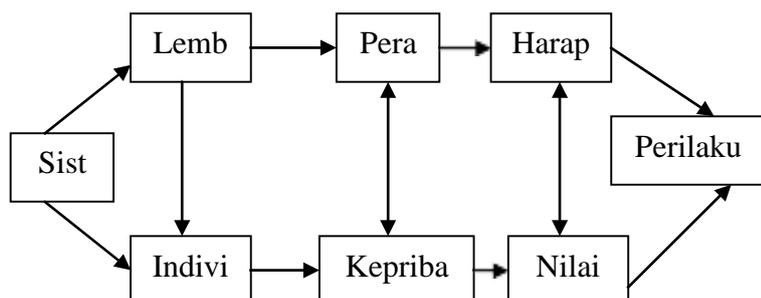
kesalahpahaman. Keenam faktor ini perlu dikontrol dengan baik jika perusahaan ingin menghindari mereka menghalangi pencapaian tujuannya. (Nova Syafira Ariyanti dan kawan-kawan 2019).

Sumber konflik

(2010) Konflik Inom Nasution berkembang sebagai akibat dari beberapa masalah organisasi. Menurut Davis dan Newstrom, konflik dihasilkan dari perubahan organisasi, kepribadian, berbagai sistem nilai, risiko terhadap kedudukan seseorang, persepsi, dan analisis biaya-manfaat. Organisasi yang dinamis, dengan demikian, terus mengalami perubahan, termasuk perubahan yang disebabkan oleh upaya adaptasi. mengenai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi atau upaya untuk membuat layanan bagi pemangku kepentingan menjadi lebih baik. Karena sumber daya organisasi, terutama dalam hal uang dan bahan, langka dan tidak semua kebutuhan dapat dipenuhi, sering ada persaingan dan ketidaksepakatan antara unit kerja atas distribusi atau penggunaannya.

Pencapaian tujuan organisasi adalah satu-satunya batasan pada sumber daya yang tersedia. Karena perbedaan dalam keahlian, persyaratan, dan nilai kedua belah pihak, proses komunikasi tidak dapat berfungsi secara efektif, yang menyulitkan bawahan untuk memahami pesan. Konflik kadang-kadang juga dapat berkembang di tempat kerja lain di dalam perusahaan. Menurut Owens, jika diikuti secara mutlak dan ketat, norma-norma tertentu dan proses tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan perselisihan. Penerapan peraturan yang ketat, pengenaan denda atau hukuman yang memaksa individu untuk bekerja berdasarkan ancaman yang tidak dimotivasi oleh insentif adalah hasil dari kenyataan bahwa setiap anggota perusahaan mewarisi nilai-nilai tergantung pada masa lalunya.

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



Gambar 2.7: Model Sumber- sumber Konflik dalam Organisasi Pendidikan dari Getzels dan Guba dalam Wahyudi, Manajemen Konflik dalam organisasi (Bandung: Alfabeta, 2006), Getzels dan Guba sampai pada kesimpulan bahwa ada beberapa jenis konflik dan asal-usul dalam organisasi, termasuk harapan kelembagaan dan nilai-nilai budaya, harapan peran dan ciri-ciri kepribadian, konflik antar peran, dan konflik yang dihasilkan dari kepribadian yang tidak menentu.

Arikunto (1990: 236) Berikut adalah beberapa kemungkinan penyebab konflik dalam suatu organisasi: (a) berbagi sumber daya organisasi; (b) tujuan yang berbeda antara bagian atau kelompok; (c) saling ketergantungan di antara para pekerja dalam organisasi; (d) perbedaan persepsi tentang nilai-nilai yang dianut oleh berbagai bagian organisasi; dan (e) penyebab lain seperti preferensi individu, ambiguitas organisasi, dan masalah komunikasi. Namun, sumber-sumber tersebut secara umum dapat dikategorikan menjadi tiga sumber yang paling banyak menghasilkan konflik berdasarkan temuan-temuan penelitian sebelumnya.

Konflik juga dapat berkembang ketika anggota kelompok berpikir tujuan mereka bertentangan satu sama lain. Setiap anggota harus menahan diri dari memiliki pola pikir individualistis karena anggota kelompok atasan bekerja untuk mencapai beberapa tujuan sekaligus. Anda mungkin tidak menemukan ini menarik karena tujuannya sering gratis. Misalnya, satu orang mungkin ingin mempelajari semua yang mereka bisa, sementara orang lain mungkin ingin memberikan pengetahuan mereka kepada kelompok. Karena mereka saling melengkapi, kedua tujuan dapat dicapai. Beberapa orang juga rela melepaskan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan kolektif.

Konflik sering muncul di dalam perusahaan sebagai akibat dari kesulitan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada. Karena kurangnya sumber daya, anggota kelompok sering bertengkar tentang siapa yang harus menerima apa. Namun, energi anggota dapat digunakan untuk mencoba dan menyebarkannya jika populasi sumber daya sadar dapat ditingkatkan. Sumber daya ini tidak dapat dibuat lebih banyak, tetapi mereka masih dapat digabungkan.

Sudah umum untuk percaya bahwa listrik memiliki persediaan terbatas. Misalnya, tenaga kerja "sekunder" di kantor mungkin sangat penting, dan mereka yang bekerja di sana dapat memiliki efek paling besar. Hal ini dapat menyebabkan perselisihan dan penurunan kepercayaan anggota. Kepercayaan diri anggota cenderung meningkat dan benar-benar meningkat jika pekerjaan ketua dianggap memecah belah mereka.

Ketika ada konflik ideologis di dalam kelompok, stereotip berkembang, dan orang-orang memerankan peran mereka daripada bekerja sama untuk kebaikan semua orang. Penerimaan anggota kelompok terhadap gagasan bahwa orang dapat bekerja sama sambil memegang pendapat yang berbeda dan bahwa ideologi dapat mempromosikan pemahaman akan mengarah pada pemahaman.

Banyak komunitas merasa sulit untuk menciptakan norma atau standar perilaku yang seragam, namun kebutuhan akan keseragaman dapat menimbulkan intoleransi terhadap keragaman. Jika anggota kelompok menyadari bahwa akan selalu ada standar yang beragam di awal keberadaan kelompok dan bahwa seiring waktu beberapa norma umum akan berkembang bersama, mereka dapat belajar untuk mentolerir norma-norma yang berbeda. Untuk mencegah ketidaksepakatan mengarah pada antagonisme yang tidak akan membantu dalam mencapai tujuan utama kelompok.

Masalah penting lainnya adalah bagaimana orang berinteraksi dalam organisasi hierarkis, terutama dalam pengelompokan multikultural. Sementara beberapa orang senang menjadi bawahan, yang lain bercita-cita berada di posisi kekuasaan. Konflik sering dihasilkan dari asumsi bahwa orang lain akan menjadi bawahan, oleh karena itu tingkat otoritas atau kepercayaan masing-masing anggota harus ditetapkan sebelum kelompok dapat bekerja. Orang lebih cenderung merasakan empati satu sama lain dan bekerja sama untuk memecahkan masalah jika hubungan tersebut dilihat sebagai saling tergantung (yaitu, bahwa A bergantung pada B untuk beberapa hal, dan B bergantung pada A untuk hal-hal tertentu).

Kesimpulannya, jika anggota suatu kelompok memprioritaskan kepentingan mereka sendiri di atas segalanya, mereka akan ingin mencapai tujuan mereka sendiri, menguasai situasi, mencurigai mereka yang berada dalam posisi otoritas, menganggap mereka memiliki ideologi yang berlawanan, dan menolak untuk bersikap toleran. norma yang berbeda. Akibatnya, konflik hanya akan bertambah parah. Anggota akan mempertimbangkan kepentingan kelompok yang lebih luas, mengakui bahwa tujuan pribadi mereka dapat melengkapi atau menggantikan orang-orang dari kelompok secara keseluruhan, berbagi sumber daya, memiliki keyakinan pada mereka yang berwenang, berbagi tanggung jawab kepemimpinan, bekerja untuk memahami ideologi lain, dan toleran terhadap berbagai norma kelompok, Jika orang lain mencoba untuk melihat perbedaan sebagai kesempatan untuk menghindari atau menyelesaikan konflik, bekerja sama dengan mereka dan menunjukkan pemahaman untuk sudut pandang mereka. Masalahnya tidak dapat diselesaikan tanpa persetujuan rakyat. (1959 Moshinsky)

Bentuk-bentuk konflik

Secara umum, ada tiga tipe dasar konflik (Kreitner dan Kinicki, 2009), yaitu: konflik kepribadian, konflik antar kelompok dan konflik lintas budaya.

1. Konflik kepribadian (Personality Conflict), merupakan oposisi antarpribadi yang didorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan pribadi.
2. Konflik Antar Kelompok, merupakan konflik antar kelompok kerja, tim dan departemen.
3. Konflik Lintas Budaya, merupakan konflik yang dapat timbul ketika organisasi banyak melakukan bisnis dengan orang dari berbagai budaya yang berbeda secara global. konflik ini dapat muncul ketika organisasi melakukan cross boarder merger, joint venture, dan aliansi lain.

Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya.

Handoko dan Wahyudi membedakan konflik menjadi 5 jenis:

- a. Konflik dari dalam individu
- b. Konflik antar individu dalam organisasi
- c. Konflik antar individu dengan kelompok
- d. Konflik antar kelompok
- e. Konflik antar organisasi

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

- a. Konflik Dilihat dari fungsinya

Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua macam yaitu:

- 1) Konflik fungsional "Functional Conflict" adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok.
 - 2) Konflik disfungsional "Dysfunctional Conflict" adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.
- b. Konflik dilihat dari pihak yang terlibat di dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:

- 1) Konflik dalam diri individu "conflict within the individual". Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- 2) Konflik antar-individu "conflict among individuals". Terjadi karena perbedaan kepribadian "personality differences" antara individu yang satu dengan individu yang lain.

- 3) Konflik antara individu dan kelompok “conflict among individuals and groups”. Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma - norma kelompok tempat ia bekerja.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama “conflict among groups in the same organization”. Konflik ini terjadi karena masing - masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- 5) Konflik antar organisasi “conflict” among organizations”. Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
- 6) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda “conflict among individuals in different organizations”. Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain.(Rony 2019)

Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah suksesi tindakan dan tanggapan pemain dan orang luar yang berkonflik. Pendekatan berorientasi proses untuk resolusi konflik mempertimbangkan cara aktor dan orang luar berkomunikasi (termasuk perilaku mereka) dan bagaimana hal itu memengaruhi minat dan persepsi mereka. Informasi yang akurat mengenai situasi konflik diperlukan untuk pihak ketiga yang berada di luar konflik. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa kepercayaan pada pihak ketiga memfasilitasi komunikasi yang efisien antar aktor.

Ross (1993) mendefinisikan manajemen konflik sebagai tindakan yang digunakan aktor atau pihak ketiga untuk mengarahkan ketidaksepakatan terhadap hasil tertentu yang mungkin atau mungkin tidak mengarah pada penyelesaian dalam bentuk manajemen konflik dan mungkin atau mungkin tidak menghasilkan perilaku tenang, positif, kreatif, membangun konsensus, atau konfrontatif. Bantuan mandiri, kolaborasi pemecahan masalah (dengan atau tanpa bantuan dari pihak ketiga), dan pengambilan keputusan oleh pihak ketiga adalah semua komponen yang mungkin dari manajemen konflik. Strategi berorientasi proses untuk mengelola konflik meliputi: pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Bagaimanapun, prinsip tersebut harus menjadi peserta yang terampil dalam dinamika konflik untuk meningkatkan kinerja semua staf pengajar di sekolah. Kepala sekolah mungkin menjadi pihak utama dalam konflik yang muncul di sekolah, yaitu secara aktif melibatkan diri dalam situasi konflik yang muncul. Kepala sekolah harus tetap dapat menyelesaikan perselisihan bahkan setelah mereka berkurang, mengganggu pembelajaran, dan membahayakan pencapaian tujuan pendidikan. Memahami alasan dan sumber konflik sangat penting untuk

menyelesaikannya; Solusi terbaik dapat ditentukan setelah penyebab dan sumber perselisihan diketahui.

Konflik yang dikelola dengan baik dapat membantu untuk maju dan membawa perbaikan yang diinginkan. Manfaat dari berbagai faktor, seperti jenis anggota yang ditemui, keadaan, dan kondisi umum, harus dipertimbangkan saat mengembangkan prosedur pengelolaan konflik. Dalam situasi ini, penting untuk memikirkan bagaimana ketidaksepakatan telah mempengaruhi individu, Opsi yang terhubung dan tidak terkait dapat diakses untuk mengendalikan konflik dan tingkat kekuasaan secara keseluruhan. (Murni 2011)

Tujuan Manajemen Konflik

(Rony 2019) Konflik akan menghambat upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Beberapa tujuan pentingnya manajemen konflik antara lain:

- a. Mencegah gangguan dari karyawan sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Ketiga tujuan ini perlu dicapai atau direalisasikan dengan cara dan kerangka waktu yang terencana. Selain itu, ketidaksepakatan akan menghalangi fokus anggota untuk mencapai visi, tujuan, dan tujuan strategis.
- b. Menghargai keragaman dan mampu memahami orang lain
Secara alami, seorang anggota tim terkadang membutuhkan bantuan dari sesama karyawan. Dia harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat. Dia harus menyadari bahwa rekan kerja berbeda dalam berbagai hal, termasuk dalam hal ras, agama, bahasa, tingkah laku, dan disfungsi berpikir.
- c. Meningkatkan imajinasi
Konflik yang muncul di tempat kerja dapat menginspirasi inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, jelaslah bahwa suatu perselisihan, bila ditangani dengan baik, berpotensi melahirkan pemikiran dan kreativitas yang orisinal.
- d. Menetapkan sistem dan proses untuk menyelesaikan perselisihan.
Bisnis yang sudah mapan mungkin mendapatkan pengetahuan dari berbagai skenario konflik. Teknik dan metode resolusi konflik dibuat berdasarkan uraian ini. Berulang kali menyelesaikan proses dan mekanisme secara efektif akan menyebabkan hal ini menjadi norma budaya organisasi. Namun, ketidaksepakatan dapat menyebabkan disfungsi organisasi jika tidak dikelola secara memadai.

Strategi mengatasi konflik

Menurut Kreps (1986), Frost dan Wilmot mengidentifikasi empat metode untuk menyelesaikan perselisihan: (1) penghindaran, (2) eskalasi, (3) pengurangan, dan (4) pemeliharaan. Menghindari konflik dengan menempatkan jarak antara diri Anda dan itu.

Eskalasi mengacu pada peningkatan tingkat oposisi. Pengurangan adalah tindakan mengurangi kekuatan oposisi. Menjaga harmoni kontras adalah definisi pemeliharaan. (Murni 2011).

Menurut Stevenin (1994), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Memahami Perbedaan antara kondisi saat ini dan keadaan ideal dicatat. Satu-satunya perangkap adalah deteksi yang salah (ketidaktahuan tentang masalah atau anggapan masalah ketika tidak ada).
2. Diagnosis, Langkah paling penting adalah yang ini. Siapa, apa, mengapa, di mana, dan bagaimana metode yang benar dan dicoba bekerja dengan sempurna. Berkonsentrasilah pada masalah utama daripada detail kecil.
3. Menyepakati suatu solusi Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
4. Pelaksanaan, Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.
5. Evaluasi, Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

(Dunnete 1976) menawarkan lima metode untuk menyelesaikan konflik di masing-masing dari lima skenario berikut: 1) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri tinggi, gunakan pemaksaan; 2) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri rendah, gunakan menghindari; dan 3) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri rendah Kemudian gunakan kompromi, (4) berkolaborasi jika kepuasan diri dan kerja sama sama-sama tinggi, dan (5) menghaluskan jika kepuasan diri dan kerja sama keduanya tinggi.

Memaksa seseorang melakukan sesuatu, seseorang harus menggunakan kekerasan, ancaman, dan teknik tekanan. Hanya dalam keadaan tertentu, seperti pelaksanaan reformasi yang penting dan mendesak, pemaksaan dapat digunakan. Perlawanan (sabotase) dapat mengambil bentuk terbuka dan terselubung sebagai respons terhadap paksaan. Menghindari perkelahian berarti menjauh dari sisi lain. Penghindaran hanya cocok untuk orang atau kelompok yang tidak perlu lagi berinteraksi dengan lawan konflik dan tidak bergantung pada orang atau kelompok lawan. Kompromi (compromising) adalah negosiasi kompromi untuk mencapai kesepakatan. Masing-masing pihak ingin mencapai pengaturan sebesar mungkin yang menguntungkan kedua belah pihak. Jika kedua belah pihak saling menghormati dan percaya, kompromi akan berhasil.

Bekerja bersama mensyaratkan bahwa Ketika dua pihak berselisih, pemaksaan memerlukan penggunaan teknik kekerasan, ancaman, dan tekanan untuk memastikan bahwa satu pihak mempertahankan keuntungan terbesar bagi diri mereka sendiri atau organisasi mereka. Upaya perdamaian yang bertujuan untuk memperbaiki hubungan dan mencegah permusuhan terbuka tanpa menyelesaikan akar konflik dikenal dengan istilah *smoothing* atau konsiliasi. Menjilat dan mengaku adalah contoh konsiliasi. Ketika perjanjian tidak lagi berlaku dalam kemitraan kooperatif, konsiliasi adalah pilihan yang tepat. (Murni 2011)

(Schwarz et al. 2014) Mengontrol konflik juga dapat dilakukan dengan metode deliberatif, campur tangan dari luar, konfrontasi, negosiasi, dan kompromi.

1. Musyawarah

Diskusi dilakukan untuk membantu pihak lawan menemukan jawaban terbaik untuk masalah yang dihadapi, bukan untuk mengejar kemenangan tunggal. Tujuan musyawarah adalah untuk memastikan bahwa masing-masing pihak menerima apa yang diinginkannya dan tidak ada pihak yang dirugikan. Tindakannya adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan masalah dengan mendapatkan informasi dari pihak-pihak yang berselisih atau dari mereka yang mengetahuinya.
- b. Pertemuan kedua belah pihak dalam suatu forum perbincangan di bawah arahan pimpinan, kemudian:
- c. Kepemimpinan mengawasi pelaksanaan keputusan yang dibuat selama diskusi.

2. Campur tangan pihak ketiga

Ketika pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menolak untuk bernegosiasi atau mengalami jalan buntu, pihak ketiga harus turun tangan. Menurut Heine dan Kerk, arsitektur organisasi yang menyelesaikan ketidaksepakatan internal melalui penegakan eksternal penting untuk menghindari perselisihan anggota yang mengarah ke meta-stagnasi organisasi.

3. Konfrontasi

Pemimpin berfungsi sebagai moderator selama konfrontasi dengan mempertemukan pihak-pihak yang berseberangan dan menanyakan pendapat mereka secara langsung selama rapat atau sampingan. Seseorang harus menerima perspektif dan posisi pihak lawan, yang didukung oleh penalaran yang lebih masuk akal, untuk menggunakan strategi ini sebagai penyelesaian perselisihan yang logis.

1. Negoisasi (*Bargaining*)

Dengan perjanjian perdagangan dengan tujuan mewujudkan keuntungan kedua belah

pihak yang berkonflik, negoisasi adalah proses pengendalian konflik. Tujuan dari proses negoisasi bukanlah untuk memaksa pihak yang bersengketa untuk menyerahkan sesuatu yang mereka pandang penting bagi kelompok.

2. Kompromi

Dengan menemukan kompromi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, strategi kompromi digunakan untuk menyelesaikan perselisihan. Kesiapan untuk merasakan dan memahami kesulitan pihak lain merupakan sikap yang diperlukan untuk melakukan kompromi. Masing-masing pihak berkompromi, namun tidak ada pihak yang diuntungkan maupun dirugikan. Kedua belah pihak nyaris menang dan mendapatkan apa yang mereka inginkan. Menurut Kapusuzoglu, kerja sama biasanya dipandang sebagai cara terbaik untuk menyelesaikan perselisihan. Ini disebut sebagai strategi menang-menang. Kedua belah pihak tidak harus menyerahkan posisi penting. Sebaliknya, kedua belah pihak akan bersedia bekerja sama untuk mengejar tujuan baru yang lebih ambisius.

Menurut Thakore, berikut penyelesaian konflik organisasi tersebut:

1. Mediasi: Metode penyelesaian sengketa yang paling populer adalah mediasi. Ini memerlukan pihak ketiga yang tidak memihak membantu dua pihak untuk mencapai konsensus yang dapat diterima oleh semua. Kedua belah pihak harus memiliki kepercayaan pada mediator agar mediasi menjadi efektif.
2. Konsiliasi dan konsultasi: Cara penyelesaian sengketa ini dianggap kurang formal karena para pihak yang terlibat lebih cenderung untuk bekerja sama.
3. Meningkatkan sumber daya: Alih-alih membuat alokasi menit-menit terakhir yang serampangan, manajemen konflik ini membuat strategi terlebih dahulu untuk distribusi sumber daya yang tepat.

Memahami akar penyebab konflik dan berupaya mengatasinya adalah strategi terbaik untuk mengelolanya di sekolah. Misalnya, merelokasi tenaga kependidikan yang bukan guru untuk relaksasi dan mengatasi kebosanan saat bekerja. Selain itu, hal itu dapat dicapai dengan membangun tempat kerja baru yang lebih suportif, aman, nyaman, dan menghibur. (Manajemen 2021)

(Stevenin 1994) Selain itu, disebutkan bahwa ada beberapa hal yang tidak boleh dilakukan saat berada di tengah konflik, yaitu:

1. Hindari terlibat dalam perebutan kekuasaan dengan orang lain. Dalam masyarakat, ada pepatah yang tidak bisa dibantah: jika otoritas naik, kekuasaan juga harus turun.

2. Tetap terlibat secara emosional dalam pertarungan. Cara terbaik untuk mengelola dinamika dan hasil konflik adalah dari dalam, tanpa melibatkan pihak lain.
3. Hindari membiarkan ketidaksepakatan yang berkelanjutan menciptakan visi. Pertahankan perspektif dengan berfokus pada subjek penting. Peluang terbesar mungkin tidak selalu menjadi masalah yang paling mendesak.

Menurut Wijono (1993) strategi mengatasi konflik, yaitu:

1. Strategi Mengatasi Konflik Dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict)

Wijono (1993) menegaskan bahwa setidaknya diperlukan tujuh taktik untuk menyelesaikan konflik internal dalam diri manusia, antara lain:

- a. aringan dan membangun koneksi.
- b. mendorong penerimaan dan kepercayaan
- c. mengembangkan keterampilan dan bakat sendiri.
- d. Tetapkan tujuan
- e. Mencari beberapa pengganti

Pilih alternatif, dan rencanakan bagaimana pelarian itu akan dilaksanakan.

2. Strategi Mengatasi Konflik Antar Pribadi (Interpersonal Conflict)

Menurut Wijono (1993), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tiga strategi yaitu:

a. Strategi Kalah-Kalah (Lose-Lose Strategy)

Berpusat pada dua pecundang sebagai individu atau sebagai kelompok. Pihak-pihak yang bermasalah akan sering menemukan jalan tengah (kompromi), membayar sekelompok pihak yang berkonflik, atau menyewa pihak atau kelompok ketiga untuk bertindak sebagai mediator. Saat diskusi mandek, teknik kalah-kalah bisa digunakan untuk menyelesaikan perselisihan dengan mendatangkan pihak ketiga. Oleh karena itu, pihak yang tidak setuju mencari pihak ketiga untuk turun tangan atau mereka dapat memutuskan untuk bertindak sendiri. Intervensi pihak ketiga sebagian besar datang dalam dua bentuk:

a) Arbitrasi (Arbitration)

Pihak ketiga berfungsi sebagai hakim dan arbiter selama proses arbitrase, memutuskan bagaimana menyelesaikan masalah melalui perjanjian yang dapat ditegakkan secara hukum.

b) Mediasi (Mediation)

Berbeda dengan sengketa yang diselesaikan oleh arbiter, sengketa diselesaikan melalui mediasi karena mediator tidak memiliki kendali langsung atas para pihak yang berselisih dan saran yang dibuat tidak dapat ditegakkan secara hukum.

b. Strategi Menang-Kalah (Win-Lose Strategy)

Dalam (strategi menang kalah), menyoroti fakta bahwa salah satu pihak yang berselisih kalah sementara yang lain menang.

Menurut Wijono, beberapa cara menggunakan pendekatan menang-kalah untuk menyelesaikan perselisihan antara lain:

- a) Withdrawal, yaitu proses penyelesaian perselisihan antara dua pihak atau lebih yang tidak senang satu sama lain karena independensi tugas.
- b) Cara-cara yang memuluskan dan pasifik, seperti berdamai dengan pihak-pihak yang bermusuhan untuk mencegah konflik perbedaan pendapat dan ketidakpastian hukum di dalam lingkungan tempat kerja.
- c) Mempengaruhi, yaitu dengan mempengaruhi pihak lawan untuk mengubah pendiriannya dengan memperhatikan fakta-fakta faktual yang berkaitan dengan sengketa tanpa adanya komunikasi yang efektif.
- d) Teknik pemaksaan dan tekanan, seperti menjalankan wewenang resmi dengan mempertontonkan kehebatan fisik
- e) Negosiasi dan strategi pertukaran kesepakatan untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak dan menyelesaikan perselisihan atas persaingan sumber daya demi kepentingan terbaik semua pihak yang terlibat.(Inom Nasution 2010)

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari diskusi tersebut: (1) Ada tiga kemungkinan interpretasi untuk konflik. Secara khusus, arti afirmatif bahwa suatu organisasi akan tumbuh selama ada konflik, arti netral bahwa konflik tidak ada kaitannya dengan organisasi, atau hanya dapat digambarkan sebagai varian. Perselisihan juga dapat memiliki arti negatif ketika menyebabkan organisasi berfungsi lebih buruk sampai bubar; (2) Baik elemen internal maupun eksternal di dalam organisasi tertentu dapat berkontribusi pada konflik. Perbedaan kepribadian, stres, penurunan produktivitas, dan masalah internal lainnya adalah contohnya. Sementara pengaruh dari luar bisa datang dalam bentuk masalah komunikasi, kurangnya sumber daya, pelecehan seksual, dll. Kepala sekolah yang tidak bisa; (3) Kemampuan kepemimpinan diperlukan untuk strategi resolusi konflik. Ada delapan strategi manajemen konflik: musyawarah, intervensi pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar, kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya; dan (4) walaupun konflik dapat menghambat kinerja individu, tidak semua konflik itu buruk; Padahal, jika ditangani dengan benar, konflik bisa berdampak positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M. A., Saleh, R., Delfiro, R., Afifi, R. F., & Yendra, W. (2022, November). Efektivitas Layanan Online Sapo Rancak Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMTSP) Kota Padang. In *PROSIDING SEMINAR NASIONAL PENDIDIKAN, BAHASA, SASTRA, SENI, DAN BUDAYA* (Vol. 1, No. 2, pp. 70-79).
- Amelia, Ulya. "Ulya Amelia, Suryadi, Manajemen Konflik ... IMProvement." *Jurnal Improvement* 6(1): 71–85.
- Inom Nasution. 2010. "Manajemen Konflik Di Sekolah." *Visipena Journal* 1(1): 45–55.
- Jamali, Yusra. 2018. "Manajemen Pengelolaan Konflik Di Sekolah." *Sustainable Jurnal Kajian Mutu Pendidikan* 1(1): 113–31.
- Manajemen, Jurnal Ilmu. 2021. "Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 1, 2021." 18: 41–48.
- Misnawati, M., Poerwadi, P., Veniaty, S., Nurachmana, A., & Cuesdeyeni, P. (2022). The Indonesian Language Learning Based on Personal Design in Improving the Language Skills for Elementary School Students. *MULTICULTURAL EDUCATION*, 8(02), 31-39.
- Moshinsky, Marcos. 1959. "No Title" *Nucl. Phys.* 13(1): 104–16.
- Murni. 2011. "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan." *An-Nida'* 36(1): 1–22. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Anida/article/view/291>
- Nova Syafira Ariyanti, Nova, Nova Syafira Ariyanti, Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin. 2019. "The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0." 9(3): 1–18.
- Rony. 2019. "Analisis Manajemen Konflik Di Sekolah." *Al-Mada; Jurnal Agama, Sosial dan Budaya* ISSN: 2(2): 92–115.
- Schwarz, P. et al. 2014. "No Title" *European Journal of Endocrinology* 171(6): 727–35. <https://eje.bioscientifica.com/view/journals/eje/171/6/727.xml> .