

## Konflik dan Strategi Manajemennya di Satuan Pendidikan Dasar, Menengah, dan Tinggi

A. Supriyanto  
Hendyat Soetopo  
Ibrahim Bafadal

**Abstract:** This study was designed to explore human conflict, its causes, and its managerial strategies in educational management. The study involved leaders in elementary, secondary, and higher education. A qualitative approach was applied in this study. Data were collected by in-depth interviews, observations, and documentary techniques, and then analysed by componential and thematic analysis. The result revealed that conflict seemed to be an integral part of the practices of education. Human factor was a dominant factor affecting the conflict. In managing the conflict, the leaders of elementary education tended to take the same efforts and media, while the leaders of secondary and higher education tended to select strategies relevant to the type or causes of conflict and other considerations.

**Kata-kata kunci:** konflik antarmanusia, strategi manajemen, organisasi pendidikan.

Setiap pimpinan organisasi pendidikan menginginkan agar organisasi yang dipimpinnnya dapat mencapai tujuan yang telah dirumuskan secara efektif dan efisien. Fenomena yang ada menunjukkan bahwa pimpinan tidak mudah membawa anggotanya mencapai tujuan. Hal ini sangat wajar

---

*A. Supriyanto, Hendyat Soetopo, dan Ibrahim Bafadal adalah dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (AP) FIP IKIP MALANG.*

karena setiap manusia memiliki karakteristik yang unik. Karakteristik itu antara lain dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, pribadi, sosial, ekonomi, pendidikan, agama, suku, kepentingan, dan tujuan yang variatif dan heterogen. Perbedaan itu tidak jarang menimbulkan interaksi, interelasi, benturan, gesekan, pertentangan atau perseberangan, sehingga menimbulkan konflik antarmanusia dalam kehidupan setiap organisasi.

Ada beberapa pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pertama, konflik dipandang sebagai sesuatu yang jelek, tidak menguntungkan, dan menimbulkan kerugian pada organisasi. Oleh karena itu konflik harus dihindari dan dicegah dengan cara mencari sumbernya dan cara mengatasinya. Kedua, konflik dipandang sebagai sesuatu yang wajar dalam organisasi. Atas dasar pandangan ini, konflik tidak selamanya merugikan, tetapi juga menguntungkan. Ketiga, konflik dalam suatu organisasi seharusnya diciptakan (dirangsang). Hal ini dilatarbelakangi oleh pandangan bahwa organisasi yang tenang, harmonis dan penuh kedamaian justru akan statis dan tidak inovatif. Akibat selanjutnya ialah bahwa organisasi yang bersangkutan tidak sanggup bersaing (Muhyadi, 1989).

Sumber konflik dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu adanya perbedaan fungsi dalam organisasi, pertentangan kekuatan antarorang dan subsistem, perbedaan peranan, dan tekanan dari luar kepada organisasi (Schmuck, 1972). Beberapa faktor yang mempengaruhi konflik antara lain adalah ciri umum dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, hubungan pihak-pihak yang mengalami konflik sebelum terjadi konflik, sifat masalah yang menimbulkan konflik, lingkungan sosial tempat konflik terjadi, kepentingan pihak yang terlibat konflik, strategi yang digunakan pihak yang mengalami konflik, dan konsekuensi konflik terhadap pihak yang mengalami konflik dan pihak lain.

Ditinjau dari segi materinya, konflik dapat dibedakan menjadi empat, yaitu konflik tujuan, konflik peranan, konflik nilai, dan konflik kebijakan (Depdikbud, 1981). Ditinjau dari segi instansionalnya (individu dan institusi), konflik dapat dibagi tiga, yaitu konflik peranan dalam institusi dengan kebutuhan pribadi, konflik peranan dengan peranan, dan konflik pribadi dengan pribadi (Soetopo, 1982). Tanpa melihat dari segi manapun, Mastenbroek (1987) mengelompokkan konflik menjadi empat jenis, yaitu konflik instrumental, konflik sosio-emosional, konflik negosiasi, dan konflik kekuasaan dan ketergantungan.

Apabila pimpinan menghadapi konflik dalam menjalankan penyelenggaraan satuan pendidikan, ada aktivitas dan strategi manajemen konflik

untuk menghadapinya. Aktivitas manajemen konflik intinya meliputi perencanaan analisis konflik, evaluasi konflik-konflik, dan pemecahan konflik dengan baik (Kartono, 1991). Beberapa ahli menawarkan bagaimana seorang pimpinan melaksanakan strategi manajemen konflik. Depdikbud (1981), Gordon (1990), dan Thoha (1995) sepakat bahwa ada tiga strategi manajemen untuk mengatasi konflik, yaitu strategi kalah-kalah (*lose-lose*), strategi kalah-menang (*lose-win*), dan strategi menang-menang (*win-win*).

Strategi manajemen konflik dapat juga diperoleh dari Megginson, Mosley, dan Pietri (1986). Mereka merumuskan bahwa penyelesaian konflik dapat ditinjau dari dua dimensi, yaitu dimensi kekerjasamaan (*cooperativeness*) dan kegigihan (*assertiveness*). Dimensi pertama memperlihatkan peringkat pihak-pihak yang terkait dapat bekerjasama menyelesaikan konflik, sedangkan dimensi kedua memperlihatkan bagaimana pihak-pihak yang terkait dapat menunjukkan kegigihannya dalam menyelesaikan konflik. Lima alternatif yang ditawarkan adalah penghindaran diri, kompetisi atau pemaksaan, penyesuaian diri, kompromi, dan kolaborasi atau pemecahan masalah. Strategi manajemen konflik dapat juga diklasifikasikan menjadi empat, yaitu teknik konfrontasi, menggunakan gaya tertentu dalam mereaksi konflik, memperbaiki praktik-praktik organisasi, dan perubahan peranan dan struktur organisasi. Kesemuanya itu perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk menghadapi konflik yang ada (Tosi, Rizzo, dan Carroll, 1990).

Organisasi pendidikan di Indonesia merupakan salah satu organisasi yang tidak terbebas dari apa yang dinamakan konflik. Hal ini didasarkan pada kondisi nyata di lapangan yang menunjukkan bahwa konflik memang selalu ada di lingkungan organisasi ini. Hingga saat ini di lingkungan organisasi pendidikan belum pernah mengklarifikasikan, menemukan faktor penyebab, dan mengklasifikasikan serta merumuskan strategi manajemen konflik. Oleh karena itu, perlu ada usaha-usaha yang dapat menjembatannya melalui penelitian yang berguna bagi pengembangan ilmu dan pengembangan organisasi pendidikan masa kini dan mendatang. Penelitian ini dirancang untuk mengklarifikasikan konflik antarmanusia, penyebabnya, dan strategi manajemennya di lingkungan organisasi pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini didasarkan pada alasan: penelitian ini memiliki latar alami atas suatu konflik antar-

manusia dalam organisasi; datanya lebih bersifat deskriptif; peneliti lebih memperhatikan proses daripada hasil; peneliti cenderung menganalisis data secara induktif; peneliti mempelajari manusia yang berkonflik dalam memberikan makna hidup dirinya.

Sebagai landasan berpikir peneliti untuk memahami suatu gejala, orientasi teoretiknya menggunakan fenomenologis. Melalui orientasi teoretik ini, peneliti berupaya untuk memahami makna peristiwa atau interaksi konflik antar manusia dalam situasi tertentu. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus analisis situasi (Bogdan dan Biklen, 1982). Hal ini dimaksudkan untuk menganalisis situasi konflik antar-manusia yang terjadi dalam organisasi pendidikan. Peneliti dalam penelitian ini hadir dan bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Berbagai peralatan pendukung untuk kepentingan penelitian disiapkan dan digunakan sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Penelitian ini berlokasi di organisasi pendidikan tingkat tinggi, menengah, dan dasar yang ada di Jawa Timur, yaitu di IKIP MALANG, SMU Negeri 1 Malang, dan MI Negeri 1 Malang. Sumber datanya terdiri dari para pimpinan dan staf akademik organisasi pendidikan yang ada di organisasi pendidikan itu. Data yang diperlukan adalah yang berkaitan dengan apa yang dikonflikkan, faktor penyebab konflik, dan strategi manajemen konflik yang digunakan pimpinan dalam mengatasi konflik. Pengumpulan datanya dilakukan melalui teknik bola salju (*snowball sampling*). Pengumpulan datanya dilakukan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, maupun dokumentasi. Peneliti melakukannya dengan tujuan agar data yang dikumpulkan benar-benar komprehensif.

Analisis data dilakukan pada saat dan setelah pengumpulan data dilakukan. Prosesnya meliputi pengerjaan, pengorganisasian, pemecahan dan sintesis data serta mencari pola, pengungkapan hal penting, dan penentuan akhir mengenai apa yang dilaporkan. Tekniknya adalah analisis komponensial dan tema. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan maksud agar penelitian ini memenuhi tuntutan validitas (Nasution, 1992). Validitas penelitian ini mencakup validitas internal dan eksternal. Validitas internal (*credibility*) menunjuk pada kesesuaian konsep peneliti dengan konsep responden. Hal ini peneliti lakukan dengan cara yang disarankan oleh Moleong (1994), yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensi, dan kajian

kasus negatif. Validitas eksternal menunjuk pada sejauh manakah hasil penelitian dapat diterapkan oleh orang atau pihak lain. Hal yang dapat ditempuh peneliti adalah validitas internal, sedangkan validitas eksternal peneliti serahkan sepenuhnya kepada orang/pihak lain yang menilainya.

Beberapa hasil utama penelitian yang diharapkan antara lain adalah teori-teori konflik antar manusia yang dapat diberlakukan pada semua lingkungan organisasi. Teori yang dimaksudkan dapat berupa penyempurnaan atas teori yang sudah ada ataupun teori konflik yang benar-benar baru berdasarkan temuan empirik di lapangan. Selain itu diharapkan akan ditemukan juga desain strategi manajemen konflik baru. Desain yang dimaksudkan dapat berupa pembaharuan atas desain strategi manajemen konflik yang sudah ada ataupun benar-benar baru berdasarkan temuan empirik di lapangan.

#### HASIL

Salah satu hasil penelitian pada satuan pendidikan dasar adalah ditemukannya tiga konflik yang berkaitan dengan karier guru, masalah instruksional, dan uang kesejahteraan. Gejala ketiga konflik itu memiliki karakteristik spesifik variatif, namun perwujudan dan tahapannya memiliki kecenderungan pola yang relatif tetap. Materinya berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), penerimaan kebijakan perubahan kurikulum, dan kesejahteraan. Ketiganya termasuk jenis konflik kebijakan, berada pada tingkatan individu dan kelompok, berintensitas sedang, dan berada pada wilayah kecil (sekolah).

Sumber penyebab utama ketiga konflik yang timbul adalah adanya individu-individu yang memang memiliki karakteristik unik dalam mempersepsikan informasi yang belum jelas. Informasi yang ada kurang cepat disampaikan kepada pihak-pihak terkait secara cepat dan tepat. Akibatnya, timbul perbedaan, pertentangan, dan perubahan perilaku dirinya sehingga pihak lain ada yang merasa terganggu dan kemudian terjadi konflik.

Pimpinan satuan pendidikan dasar dalam menghadapi dan berupaya menyelesaikan konflik yang ada cenderung mengambil langkah-langkah yang relatif sama. Langkah-langkah yang dimaksud adalah mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik melalui forum Sabtu siang, memberi penjelasan umum hingga khusus secara ikhlas dan terbuka, memberi kesempatan pihak yang berkonflik untuk menyampaikan persepsi tentang hal yang dikonflikkan, memberi tanggapan dan penjelasan sehingga semua

pihak benar-benar jelas dan puas, serta memohon kepada pihak yang berkonflik untuk bersatu agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Strategi seperti ini cenderung efektif dan efisien untuk mengembalikan situasi konflik menjadi dinamika yang positif bagi pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Pada satuan pendidikan menengah, konflik yang timbul dan dihadapi oleh pimpinan adalah yang berkaitan dengan ihwal meniti karier, sentimen pribadi, penyesuaian diri, instruksional, dan kerjasama antarunit kerja. Gejala dan perwujudan masing-masing konflik sangat variatif dan memiliki karakteristik sendiri-sendiri, dan tahapannya sangat variatif. Pihak yang berkonflik terdiri dari konflik individu dengan kepribadian individu itu sendiri, antara individu satu dengan individu lain, antara individu dengan kelompok, dan antara kelompok dengan kelompok lain. Kepentingan masing-masing pihak yang berkonflik adalah untuk mewujudkan keinginannya secara wajar dan proporsional sesuai dengan kemampuan yang ada, namun adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu mengakibatkan keinginan itu tidak dapat tercapai semuanya. Materi yang dikonflikkan berkisar pada ihwal jabatan wakasek di sekolah itu, sentimen pribadi, penyesuaian diri, instruksional, dan kerjasama antarunit, termasuk jenis konflik tujuan, nilai, dan peranan. Tingkatannya berkisar pada tingkat dalam-pribadi, antarpribadi, dan dalam-kelompok, dengan intensitas sedang, dan berada pada wilayah kecil, yakni sekolah.

Sumber konflik sangat bervariasi dan sangat tergantung pada konflik apa yang sebenarnya terjadi, antara lain karena adanya ketidakpuasan, adanya pribadi yang sensitif dan mudah tersinggung atau kurang dapat menerima orang lain, kurangnya kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, kurangnya pengalaman kerja, kurangnya pendidikan/latihan dan kemampuan pribadi, serta adanya perbedaan persepsi.

Strategi manajemen yang digunakan pimpinan satuan pendidikan menengah dalam menghadapi konflik sangat variatif tergantung pada jenis konflik dan sumber penyebabnya. Konflik yang berkaitan dengan konflik pribadi (sentimen pribadi dan penyesuaian diri) didekati dengan pendekatan pribadi, sedangkan konflik yang berkaitan dengan soal kedinasan/formal (jabatan wakasek, instruksional, dan kerjasama antarunit) didekati dengan pendekatan kedinasan. Selain itu, pimpinan juga mendayagunakan kematangan dan keyakinan diri bahwa konflik yang ada akan berdampak positif bagi organisasi pendidikan selama dirinya dapat

mengelolanya dengan baik. Konflik yang berkaitan dengan hal teknis biasanya cenderung lebih cepat dapat diselesaikan daripada konflik yang berkaitan dengan manusia.

Konflik yang terjadi dan dihadapi oleh pimpinan satuan pendidikan tinggi berkaitan dengan ihwal peranan dosen, tawaran kerjasama, kemahasiswaan, dan pencairan dana untuk pengembangan jurusan. Masing-masing konflik memiliki gejala, perwujudan, dan tahapan yang bervariasi. Pihak-pihak yang berkonflik adalah dosen dengan mahasiswa, dosen dengan pribadi dosen itu sendiri, pimpinan jurusan dengan pimpinan fakultas, mahasiswa dengan mahasiswa, dan pimpinan fakultas dengan petugas fakultas. Kepentingan masing-masing pihak adalah memperjuangkan kehendaknya sesuai dengan persepsi dan keyakinan yang ada. Materi yang dikonflikkan meliputi hak dan kewajiban dalam perkuliahan, perimbangan peran sebagai dosen dan pimpinan jurusan, pengelolaan suatu kegiatan yang berupakan hasil kerjasama antarlembaga, pelaksanaan program kerja HMJ pada suatu periode kepengurusan tertentu, dan pencairan dana pengembangan jurusan. Secara berurutan konflik tersebut termasuk dalam jenis konflik peranan (materi konflik 1, 2, 4) dan tujuan (konflik 3 dan 5). Masing-masing konflik berada pada tingkat dalam-pribadi, antarpribadi, dalam-kelompok, dan dalam-organisasi. Intensitasnya sedang, dan berada pada salah satu jurusan/pihak terkait dengan jurusan pada salah satu fakultas yang ada di perguruan tinggi.

Sumber penyebab konflik sangat bervariasi dan sangat tergantung pada masing-masing konflik yang timbul, antara lain karena adanya dosen yang memiliki aktivitas "strategis" di luar, kurangnya kemampuan menyeimbangkan berbagai aktivitas, adanya kebijakan yang kurang tegas, adanya pihak yang merasa dirugikan oleh orang lain, adanya informasi perubahan mendadak, perencanaan sistem yang kurang baik, koordinasi yang kurang baik, perbedaan persepsi antara satu orang/kelompok dengan orang/kelompok lain, penonjolan ego manusia, dan adanya pedoman yang belum baik.

Strategi pimpinan jurusan pada satuan pendidikan tinggi dalam menyelesaikan konflik sangat variatif, memiliki kekhususan tertentu, dan sangat tergantung pada sumber penyebab, pengalaman, dan keyakinan yang dipegang. Hal ini dapat dilihat dari strategi manajemen yang digunakan pimpinan pada masing-masing kasus. Tidak semua strategi yang dikembangkan dapat menyelesaikan konflik yang ada. Salah satu penyebabnya antara lain adalah pihak-pihak yang berkonflik pada satuan pendidikan

tinggi sangat dimungkinkan berbeda persepsi dengan orang lain. Akibatnya, keberadaan konflik pada organisasi pendidikan tinggi ini kompleks dan tidak mudah diselesaikan dengan segera.

## PEMBAHASAN

Penelitian tentang konflik yang terjadi pada organisasi pendidikan (kasus pada satuan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi) minimal dapat menemukan 13 kasus. Kasus konflik paling menonjol adalah yang berkaitan dengan instruksional (empat kasus). Selain konflik tersebut ada konflik yang berkaitan dengan kerjasama (tiga kasus), karier (dua kasus), sentimen pribadi (satu kasus), keuangan (satu kasus), kesejahteraan (satu kasus), penyesuaian diri (satu kasus), dan peserta didik/kemahasiswaan (satu kasus).

Gejala, perwujudan, dan tahapan proses konflik menunjukkan adanya variasi yang cukup tajam, kecuali pada konflik yang terjadi pada satuan pendidikan dasar yang perwujudan dan tahapan konfliknya menunjukkan kecenderungan pola yang sama. Adanya perwujudan dan tahapan yang sama atas gejala dari suatu konflik yang berbeda itu adalah karena media untuk mewujudkannya telah disediakan sehingga tahapan yang terkandung di dalamnya menunjukkan adanya kesamaan. Hal ini berbeda dengan apa yang terjadi pada satuan pendidikan menengah dan tinggi karena medianya tidak ada atau tidak jelas. Akibatnya, perwujudan dan tahapannya menjadi lebih memiliki kekhususan sesuai dengan dan tergantung pada jenis konflik yang terjadi.

Pihak-pihak yang berkonflik pada umumnya berasal dari kalangan dalam organisasi pendidikan sendiri. Oleh karena itu, konfliknya berada pada tingkatan dalam-pribadi, antarpribadi, dalam-kelompok, antarkelompok dan dalam-organisasi. Hal ini dapat dibantu dengan melihat tingkatan konflik yang ditawarkan oleh Gordon (1991) yang membagi tahapan konflik menjadi enam, yaitu *intrapersonal*, *interpersonal*, *intragroup*, *intergroup*, *intraorganizational*, dan *interorganizational*. Artinya, konflik yang terjadi pada organisasi pendidikan belum tinggi tingkatannya dan tidak terlalu luas. Konflik yang seperti ini masih dapat dianggap wajar dan dapat dikendalikan. Kepentingan pihak-pihak yang berkonflik masih dapat dipahami, karena apa yang mereka inginkan sebenarnya sesuai dengan hak dan kewajiban pihak yang berkonflik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penyebab konflik sangat variatif yang bersumber dari manusia itu sendiri, antara lain karena

manusia menunjukkan ketidakpuasan, sensitif, mudah tersinggung, dan kurang dapat menerima orang lain, kurang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, kurang berpengalaman kerja, kurang berpendidikan, dan kurang berkemampuan pribadi. Selain itu manusia kurang mampu menyeimbangkan dua aktivitas dalam waktu yang sama, kebijakan yang dibuat manusia kurang jelas, informasi dan perencanaan yang dirumuskan manusia kurang baik, koordinasi kurang baik, ego manusia terlalu menonjol.

Namun keberadaan konflik lebih disebabkan oleh adanya individu-individu yang memiliki karakteristik unik dalam mempersepsikan obyek tertentu, hasil persepsi individu/kelompok yang sangat variatif sehingga menimbulkan hal yang berseberangan, dan adanya perbedaan atau pertentangan antara satu pihak dengan pihak lainnya. Perbedaan persepsi manusia itu tidak dapat disamakan/dipersatukan dan pihak lain ada yang terganggu, sehingga mengakibatkan apa yang dinamakan konflik. Temuan itu dapat melengkapi penyebab konflik yang sudah ada, antara lain yang dikemukakan oleh Schmuck (1972), yaitu karena ada perbedaan fungsi dalam organisasi, pertentangan kekuatan antarorang dan subsistem, perbedaan peranan, dan tekanan dari luar organisasi.

Adanya semacam kelompok penekan (*pressure-groups*) yang tidak setuju terhadap penyelenggaraan pendidikan juga dapat mengakibatkan konflik antara organisasi pendidikan dengan kelompok tersebut. Hal ini akan bertambah kompleks karena tekanan dari pihak luar terkadang sulit dikontrol. Namun, konflik yang terjadi pada satuan pendidikan yang menjadi tempat penelitian ini tidak mendapat tekanan dari luar sehingga konflik yang ada relatif moderat.

Jika dikaji secara mendalam sebenarnya juga dapat ditemukan adanya beberapa faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya konflik. Faktor-faktor itu antara lain adalah ciri umum (karakter) pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, hubungan pihak-pihak yang mengalami konflik sebelum terjadi konflik, sifat (penting/tidak penting) masalah yang menimbulkan konflik, lingkungan sosial tempat konflik terjadi, kepentingan pihak-pihak yang terlibat konflik, strategi yang biasa digunakan pihak-pihak yang mengalami konflik, dan konsekuensi konflik terhadap pihak yang mengalami konflik dan terhadap pihak lain. Oleh karena itu, konflik-konflik antarmanusia yang terjadi di lingkungan organisasi pendidikan sangat mungkin dipengaruhi oleh beberapa faktor di atas.

Pimpinan satuan pendidikan dasar dalam menyelesaikan konflik cenderung mengambil langkah dan media yang relatif sama. Hal ini berbeda dengan pimpinan satuan pendidikan menengah dan tinggi dalam menyelesaikan konflik. Kedua pimpinan ini lebih menggunakan pendekatan yang dianggap sesuai dengan konflik yang ada dan tidak memiliki media khusus.

Berdasarkan strategi manajemen konflik yang mereka gunakan, apa yang dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dasar sangat efektif dan efisien dalam menyelesaikan konflik. Hal ini memang sangat dimungkinkan mengingat sistem yang dikembangkan sudah lama berjalan dan sudah terbukti keberhasilannya. Salah satu hasil yang dapat diamati secara langsung adalah bahwa prestasi yang dicapai oleh organisasi pendidikan ini sangat dibanggakan oleh masyarakat sekitar (lokal, regional, dan nasional). Makna yang terkandung di dalamnya dapat dinyatakan bahwa kehadiran konflik dapat berdampak pada kemajuan atau peningkatan prestasi organisasi pendidikan apabila konflik itu dapat dikelola secara baik oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Sementara itu, strategi manajemen yang digunakan pimpinan satuan pendidikan menengah sangat variatif dan sangat tergantung pada konflik yang ada dan sumber penyebabnya. Pendayagunaan kematangan dan keyakinan diri pimpinan juga menjadi dasar penyelesaian suatu konflik. Apa yang dilakukan oleh pimpinan organisasi pendidikan menengah memang membuahkan hasil yang positif dan sudah menunjukkan adanya ketepatan dalam menggunakan pendekatan. Persoalannya, hasil yang dicapai sudah menunjukkan adanya keefektifan tetapi efisiensi waktu dan media belum menjadi pertimbangan yang dianggap penting. Selain itu, tidak setiap konflik dapat diselesaikan dalam waktu dan media yang sama. Oleh karena itu, apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengelola konflik sudah membuahkan hasil yang positif bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Strategi manajemen yang digunakan oleh pimpinan pada satuan pendidikan tinggi (pimpinan jurusan) dalam menyelesaikan konflik menunjukkan adanya kesamaan dengan pimpinan satuan pendidikan menengah. Kesamaan yang dimaksud adalah strategi yang digunakan sangat variatif, memiliki kekhususan pada strategi manajemen tiap konflik, sangat tergantung pada sumber penyebab, pengalaman, dan keyakinan yang dipegang, serta tidak ada media khusus. Strategi yang dikembangkan oleh pimpinan satuan pendidikan tinggi itu memang tidak dapat menyelesaikan semua konflik yang ada secara efisien dan efektif, bahkan ada yang tak dapat diselesaikan sendiri melainkan diserahkan kepada pihak lain untuk

membantu menyelesaikannya atau bahkan masih belum membuahkan hasilnya.

Keberhasilan yang belum tampak dari penggunaan strategi manajemen oleh pimpinan satuan pendidikan tinggi sebenarnya tidak lepas dari ciri khas perguruan tinggi. Ciri khas perguruan tinggi dimaksud antara lain adalah memiliki warga yang berpendidikan tinggi, memiliki wawasan yang luas dan sangat dibolehkan berbeda persepsi ataupun berbeda pendapat antara satu dengan lainnya, sehingga tidak mudah menyatukan persepsi mereka dalam melihat sesuatu yang dikonflikkan, serta memiliki perangkat sistem perundangan, warga, dan wilayah yang lebih dibanding satuan pendidikan dasar dan menengah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini mengklasifikasikan 13 kasus konflik pada organisasi pendidikan tempat penelitian ini dilaksanakan. Konflik yang terjadi berkaitan dengan ihwal instruksional (empat kasus), kerjasama (dua kasus), karier (dua kasus), sentimen pribadi (satu), keuangan (satu kasus), kesejahteraan (satu kasus), penyesuaian diri (satu kasus), dan peserta didik/kemahasiswaan (satu kasus). Pada satuan pendidikan dasar terdapat tiga kasus, yaitu berkaitan dengan karier guru, instruksional, dan kesejahteraan. Pada satuan pendidikan menengah terdapat lima kasus, yaitu berkaitan dengan karier, sentimen pribadi, penyesuaian diri, instruksional, dan kerjasama. Pada satuan pendidikan tinggi terdapat lima kasus, yaitu yang menyangkut ihwal instruksional, kerjasama, kemahasiswaan, dan keuangan.

Gejala, perwujudan, dan tahapan proses konflik menunjukkan adanya variasi yang cukup tajam, kecuali dalam konflik yang terjadi pada satuan pendidikan dasar yang perwujudan dan tahapan konfliknya menunjukkan kecenderungan pola yang sama. Perbedaan dengan yang terjadi pada satuan pendidikan menengah dan tinggi adalah karena medianya tidak ada atau tidak jelas. Akibatnya, perwujudan dan tahapannya menjadi lebih memiliki kekhususan tertentu sesuai dan tergantung pada konflik yang terjadi.

Pihak-pihak yang berkonflik pada umumnya berasal dari kalangan intern organisasi pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, konfliknya berada pada tingkatan dalam-individu, antar-individu, dalam-kelompok,

antar-kelompok, dan dalam-organisasi. Kepentingan pihak-pihak yang berkonflik masih dapat dipahami, karena apa yang mereka inginkan sebenarnya sesuai dengan hak dan kewajiban pihak yang berkonflik.

Sumber timbulnya konflik sangat variatif dan berasal dari sifat manusia itu sendiri, yaitu sering menunjukkan ketidakpuasan, sensitif, mudah tersinggung, kurang dapat menerima orang lain, kurang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, kurang pengalaman kerja, kurang pendidikan dan latihan, kurang berkemampuan pribadi, kurang mampu menyeimbangkan dua aktivitas dalam waktu yang sama, kebijakan yang dibuat manusia kurang jelas, informasi dan perencanaan yang juga dilakukan manusia kurang baik, koordinasi antarmanusia kurang baik, dan ego manusia yang sering dipertahankan.

Pimpinan satuan pendidikan dasar dalam menyelesaikan konflik cenderung mengambil langkah dan media yang relatif sama, yaitu memberi kesempatan pihak yang berkonflik menyampaikan persepsinya secara terbuka, memberikan tanggapan, jawaban, penjelasan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku, memberi kesempatan mereka yang berkonflik untuk kembali secara terbuka untuk menyampaikan hal-hal yang belum dapat diterima atau belum jelas, serta merespon kembali hingga pihak yang berkonflik dapat menerima secara memuaskan. Adapun media yang digunakan adalah menggunakan forum pertemuan Sabtu siang yang diselenggarakan secara tetap. Hasilnya menunjukkan bahwa apa yang dilakukan sangat efisien dan efektif.

Pimpinan satuan pendidikan menengah lebih menggunakan pendekatan yang dianggap sesuai dengan konflik yang ada dan tidak memiliki media khusus. Strategi manajemen yang digunakan sangat variatif dan sangat tergantung pada konflik yang ada dan berbagai sumber penyebabnya. Pendayagunaan kematangan dan keyakinan diri pimpinan juga menjadi dasar penyelesaian suatu konflik. Hasil yang dicapai pimpinan organisasi pendidikan menengah itu membuahkan hasil yang efektif tetapi efisiensi waktu dan media belum menjadi pertimbangan penting.

Strategi manajemen yang digunakan pimpinan pada satuan pendidikan tinggi (pimpinan jurusan) dalam menyelesaikan konflik menunjukkan adanya kesamaan dengan pimpinan satuan pendidikan menengah. Kesamaannya adalah sangat variatif, memiliki kekhususan pada strategi manajemen tiap konflik, sangat tergantung pada sumber penyebab, pengalaman, dan keyakinan yang dipegang, serta tidak ada media khusus. Hasilnya memang tidak dapat menyelesaikan semua konflik yang ada

secara efisien dan efektif, bahkan ada yang tak dapat diselesaikan sendiri melainkan diserahkan kepada pihak lain atau bahkan masih belum membuahkan hasilnya. Belum optimalnya hasil yang dicapai ini sebenarnya tidak lepas dari ciri khas perguruan tinggi.

### Saran

Pimpinan organisasi pendidikan tidak perlu takut terhadap hadirnya konflik dalam penyelenggaraan pendidikan. Konflik kini harus dianggap sebagai sesuatu yang wajar/alamiah sehingga tidak perlu dihindari tetapi perlu dikelola dengan strategi yang tepat. Apabila hal itu dapat dilakukan dengan baik dan benar maka konflik dapat menjadi dinamisator positif bagi organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan.

Strategi manajemen konflik yang digunakan oleh pimpinan satuan pendidikan dasar perlu dipertahankan namun perlu melibatkan aspek psikologis pihak-pihak yang berkonflik, sehingga mereka dapat menerimanya dengan baik. Pimpinan satuan pendidikan menengah perlu mempertimbangkan media penyelesaian konflik yang lebih jelas sehingga strategi manajemen yang diterapkan lebih memperoleh hasil yang optimal. Pimpinan jurusan pada satuan pendidikan tinggi perlu lebih intensif dan sungguh-sungguh dalam memberdayakan strategi manajemen konflik sehingga hasil akhirnya dapat diperoleh secara lebih jelas dan optimal.

Penelitian ini masih sangat terbuka dan perlu dipertajam dan diperluas. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa pembangunan dan organisasi pendidikan di Indonesia sangat strategis sehingga temuan-temuan penelitian ini dapat lebih bermakna secara menyeluruh dan terintegrasi di masa mendatang.

### DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R.C., dan Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Depdikbud. 1981. *Administrasi Pendidikan: Materi Pendidikan Program Akta Mengajar V Buku IIC*. Jakarta: Proyek Pengembangan Institusi Pendidikan Tinggi Ditjen Dikti.
- Gordon, T. 1990. *Kepemimpinan yang Efektif*. Saduran Murdjito. Jakarta: Rajawali Pers.
- Gordon, J.R. 1991. *Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jones, G.R. 1995. *Organizational Theory: Text and Cases*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

- Kartono, K. 1991. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mastenbroek, W.F.G. 1987. *Conflict Management and Organization Development*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Meggison, L.C., Mosley, D.C., dan Pietri Jr., P.H. 1986. *Management*. New York: Harper & Row Publishers.
- Moleong, L.J. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi: Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: PP2LPTK Dirjen Dikti Depdikbud.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Schmuck, R.A. 1972. *Handbook of Organization Development in Schools*. Bridgeport: National Press School.
- Soetopo, H. 1982. *Pengantar Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Malang: Jurusan ASP FIP IKIP MALANG.
- Thoha, M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., dan Carroll, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper Collins Publishers.
- White, D.D., dan Bednar, D.A. 1990. *Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.