

**JURNAL TEKNO**

**Volume 10**

**Nomor 2**

**Agustus 2008**

**ISSN 1693 - 8739**

2

# **TEKNO**

**JURNAL TEKNOLOGI ELEKTRO DAN KEJURUAN**

---

**TEKNIK ELEKTRO UNIVERSITAS NEGERI MALANG**

# TEKNO

## JURNAL TEKNOLOGI ELEKTRO DAN KEJURUAN

### KETUA PENYUNTING

Tri Atmaji Sutikno

### WAKIL KETUA PENYUNTING

Setiadi Cahyono Putro

### PENYUNTING PELAKSANA

Wahyu Sakti Gunawan Irianto

~~Hakun Elmunsyah~~ *Muladi*

Ahmad Fahmi

Sujito

### PENYUNTING AHLI

Amat Mukhadis (Universitas Negeri Malang)

Achmad Sonhadji (Universitas Negeri Malang)

Paryono (Universitas Negeri Malang)

M. Isnaeni (Universitas Gadjah Mada)

~~✕ Mohammad Nuh (Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya)~~

Soeharto (Universitas Negeri Yogyakarta)

Sumarto (Universitas Pendidikan Indonesia Bandung)

Budiono Ismail (Universitas Brawijaya)

Oscar Mangisengi (Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya)

### TATA USAHA

~~Ruliyanto Widodo~~ *M. Zaenal Kordun*

~~Hadi Mulyono~~ *TRI Ano*

Rochmad Fauzi

**ALAMAT REDAKSI :** Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Malang, Jl. Surabaya 6 Malang, Jawa Timur, Telp. 0341 - 551312 psw 304, 0341 - 7044470, Fax : 0341 - 559581 E-mail: sujito@elektroum.com, sujitoum04@yahoo.com

Jurnal Ilmiah **TEKNO** diterbitkan oleh Jurusan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Malang, Terbit pertama kali pada tahun 2004 dengan judul **TEKNO**

Jurnal Ilmiah **TEKNO** diterbitkan dua kali dalam setahun, yaitu pada bulan Februari dan Agustus. Redaksi menerima artikel hasil penelitian atau analisis konseptual. Redaksi sepenuhnya berhak menentukan suatu artikel layak/tidak dimuat. Dan berhak memperbaiki tulisan selama tidak merubah isi dan maksud tulisan. Naskah yang tidak dimuat tidak dikembalikan dan setiap artikel yang dimuat akan dikenai biaya cetak.

Jurnal Ilmiah **TEKNO** diterbitkan di bawah pembinaan Tim Pengembangan Jurnal Universitas Negeri Malang. **Pembina :** Suparno (Rektor). **Penanggung Jawab:** Saleh Marzuki. (Pembantu Rektor I). **Ketua :** Ali Saukah. **Anggota :** Suhadi Ibnu. Amat Mukhadis. Mulyadi Guntur Waseno. Margono. **Staf Teknis :** Aminarti S. Wahyuni, Ma'arif. **Pembantu Teknis :** Stefanus Sih Husada. Sukarto. Akhmad Munir.

(10/2)

# TEKNO

JURNAL TEKNOLOGI ELEKTRO DAN KEJURUAN

---

## Daftar Isi

Aji Prasetya Wibawa	Pengaruh Perubahan Tegangan dan Jari-jari Elektroda Pengion pada <i>Electrostatic Precipitator</i> Silinder Konsentris Terhadap Efisiensi Penangkapan Partikel Gas Buang Kendaraan Bermotor	1 - 6
Rudy Yuwono	Lampu Lalu Lintas dengan Fasilitas Peng-On-OFF Kendaraan Bermotor Sebagai Penghemat Bahan Bakar Minyak (BBM)	7 - 21
Sujito	Implementasi Penangkal Petir Tipe Emisi Aliran Mula ( <i>Early Streamer Emission</i> ) Guna Mengurangi Dampak Sambaran Petir	22 - 33
Ilham Ari Elbaith Zaeni, ST	Alat Pengubah Teks Menjadi Suara Sebagai Alat Bantu Komunikasi pada Penderita Tuna Wicara	34 - 48
Wahyu Sakti G.I, Siti Sendari, Fajar Nuroini	Alat Penunjuk Waktu Berbasis Mikrokontroller dengan Media Audio	49 - 59
Aditya Prapanca	Penerapan Teknologi Semantic Web dengan Studi Kasus Struktur Air (H <sub>2</sub> O)	60 - 64
Tri Atmadji Sutikno	Pendekatan Manajemen Konflik pada Lembaga Pendidikan	65 - 73
Syaad Patmanthara	Menyiapkan Layanan E-Learning dalam Proses Pembelajaran	74 - 81

## Pengantar Redaksi **TEKNO ...**

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, bahwa Jurnal **TEKNO** Jurnal Teknologi Elektro dan Kejuruan edisi 10 nomor 2 Agustus 2008 telah terbit sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

**TEKNO** adalah sebuah Jurnal Ilmiah yang diterbitkan oleh Teknik Elektro Universitas Negeri Malang. Jurnal ini merupakan salah satu media bagi para insan intelektual untuk mempublikasikan hasil penelitian maupun analisis konseptual dalam bidang teknik elektro dan pendidikan kejuruan.

Dengan adanya media Jurnal Ilmiah **TEKNO** yang terbit secara berkala, diharapkan semakin menumbuhkan budaya menulis dikalangan sivitas akademika dan membuat suasana akademisi semakin berkembang, baik dalam pengajaran maupun penelitian.

Ada 8 artikel yang terpilih dan dimuat pada edisi ini meliputi bidang Pemodelan, Instrumentasi, Kendali, Sistem Tenaga, Manajemen pendidikan dan E-Learning. Enam artikel ditulis oleh penulis dari Universitas Negeri Malang dan dua artikel ditulis oleh penulis dari luar Universitas Negeri Malang. Kami ucapkan terima kasih kepada para pengirim artikel pada umumnya, dan ucapan selamat kepada pengirim artikel yang dimuat pada edisi ini.

Segala usaha terus-menerus dilakukan, baik aspek substansi maupun tampilan. Mudah-mudahan semua upaya yang dilakukan mampu meningkatkan kualitas Jurnal **TEKNO** secara bertahap, sesuai dengan rambu-rambu akreditasi jurnal nasional, dan sebagai media ilmiah dalam bidang teknologi elektro dan kejuruan yang efektif dan efisien di Indonesia.

Walaupun kami telah berupaya secara maksimal, disadari kekurangan mungkin masih terjadi. Oleh karena itu, apabila ada saran atau masukan perbaikan dari pembaca demi peningkatan kualitas jurnal ini sangat diharapkan. Atas segala saran dan masukan perbaikan kami ucapkan terima kasih.

Malang, Agustus 2008  
Redaksi

## PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Tri Atmadji Sutikno

**Abstrak:** Organisasi yang sedang mengalami konflik menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut: (1) terdapat pertentangan antar individu atau kelompok, (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan, (3) terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok, (4) adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain, dan (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi. Lima jenis konflik, yaitu: konflik data, konflik kepentingan, konflik relasional, konflik struktural dan konflik berbasis nilai. Lima gaya untuk menangani konflik: gaya berkompetisi, gaya menghindar, gaya berkompromi, gaya mengakomodasi, dan gaya kolaborasi. Dalam menangani konflik, perlu meninjau intervensi-intervensi yang tersedia, dan menentukan dulu jenis konflik apa yang dihadapi. Konflik data, konflik kepentingan dan konflik relasional mudah diatasi, sementara konflik struktural dan konflik nilai diatasi dengan melakukan perubahan terhadap pandangan yang dianut orang-orang yang bersangkutan.

**Kata Kunci:** Manajemen konflik, lembaga pendidikan

Globalisasi berdampak pada percepatan perkembangan ilmu pengetahuan disatu sisi, namun pada sisi lain dapat menyebabkan konflik pada manusia yang tidak siap menghadapi keadaan yang cepat berubah. Konflik merupakan suatu yang tak terhindarkan, yang melekat erat pada kehidupan manusia baik secara pribadi maupun organisasi. Diperlukan jalan untuk meredam konflik, agar permasalahan dapat terpecahkan. Ada lima hal yang dapat menyebabkan miskonsepsi dan tidak objektif yang dapat mempengaruhi pikiran terhadap konflik, baik yang terjadi pada organisasi sekolah maupun organisasi bisnis, yaitu: (1) adanya konflik merupakan pertanda kelemahan pimpinan, (2) konflik merupakan pertanda rendahnya perhatian pada organisasi, (3) kemarahan adalah negatif dan merusak, (4) konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya, dan (5) konflik harus dipecahkan (Wahyudi, 2005).

Pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal yang negatif, menjurus pada perpecahan organisasi, untuk itu harus dihilangkan karena menghambat kinerja yang optimal. Pandangan lama selalu mengkaitkan keberadaan konflik, maka men-

jadi tugas pimpinan untuk menghindarkan dan bila perlu menghilangkannya. Tetapi pandangan baru mengatakan bahwa konflik di dalam organisasi tidak dapat dihindari dan keberadaannya dapat meningkatkan prestasi kerja. Gibson (1996) berpendapat bahwa konflik antar individu maupun kelompok di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, kinerja organisasi yang optimal memerlukan tingkat konflik yang sedang, tanpa konflik berarti organisasi tidak ada perubahan. Cummings (1980) menjelaskan bahwa konflik tidak selalu mengganggu, karena sejumlah konflik tertentu diperlukan untuk membentuk sebuah kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja. Kesimpulannya, bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi, baik organisasi kecil atau organisasi besar, baik organisasi sekolah atau bukan organisasi sekolah, konflik dapat berdampak positif dan negatif terhadap kinerja organisasi, yang semuanya tergantung pada sifat konflik dan pengelolaannya. Hersey & Blanchard (1986) menyatakan kemampuan pemimpin organisasi dalam penanggulangan konflik dapat berpengaruh pada produktivitas kerja organisasi. Sedang Cumming (1980) menyatakan

penyelesaian konflik secara adil dan jujur yang dilakukan oleh pimpinan dapat mengurangi pergantian pegawai dan meningkatkan semangat kerja dan produksi.

Masalah-masalah yang dihadapi organisasi pada umumnya juga terjadi pada organisasi pendidikan. Tilaar (1994) menyimpulkan bahwa masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional adalah kualitas pendidikan, relevansi, manajemen pendidikan dan efisiensi sumberdaya pendidikan. Dari berbagai masalah tersebut, manajemen pendidikan merupakan masalah pokok yang menimbulkan krisis, khususnya ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang andal. Sonhadji (1996) menyatakan bahwa dalam pengelolaan organisasi pendidikan diperlukan kualitas personal yang memadai dalam arti penempatan orang yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk berkinerja secara efektif dan efisien. Nurtain (1989) memperjelas bahwa kemerosotan mutu hasil belajar siswa bukan saja karena kurangnya motivasi siswa, atau kurang perhatiannya orang tua dan kelemahan-kelemahan dipihak guru, tetapi secara meyakinkan diperburuk oleh perilaku kepemimpinan yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna. Penelitian De Roche (1987) menunjukkan kuatnya hubungan yang signifikan antara peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dengan produktivitas, prestasi guru dan siswa. Dengan demikian untuk mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor penting, untuk itu pendidikan harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional, dalam arti mampu mendayagunakan sumber daya yang ada dan dapat mengelola konflik secara baik sehingga kinerja anggota organisasi dapat ditingkatkan secara optimal.

Makalah ini mencoba memfokuskan strategi manajemen

konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta cara penyelesaiannya. Untuk itu akan dibahas tentang: (1) konflik sebagai bagian perilaku organisasi, (2) pengertian konflik, (3) jenis-jenis konflik, dan (4) pendekatan (pemecahan) manajemen konflik.

#### **A. Konflik Sebagai Bagian Perilaku Organisasi**

Manajemen yang berorientasi pada perilaku timbul karena para pemimpin meyakini bahwa dengan pendekatan klasik tidak dapat dicapai efisiensi produksi dan keserasian kerja yang sempurna. Konsep manajemen klasik seolah-olah memusatkan perhatian pada organisasi bukan pada manusia, sedang konsep manajemen neo klasik (hubungan manusiawi) lebih memperhatikan orang-orang dan bukan organisasi.

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru perilaku manusia dan sistem sosial sebagai berikut: (1) unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi, (2) organisasi harus menciptakan iklim yang kondusif yang memungkinkan pegawai memenuhi kebutuhan; (3) komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para pegawai; (4) pekerjaan setiap pegawai disusun yang memungkinkan kepuasan kerja terpenuhi; dan (5) pelaksanaan evaluasi didasarkan merit sistem sehingga memenuhi rasa keadilan dan memuaskan semua pihak (Wahyudi, 2005). Owens (1991) mengatakan perilaku organisasi adalah suatu disiplin yang berusaha menerangkan, mengerti, dan meramalkan perilaku manusia di dalam lingkungan organisasi formal. Sedang Robbins (1996) mengatakan perilaku organisasi mengkaji dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada

perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi dalam mencapai tujuan.

Efektivitas pencapaian tujuan organisasi tergantung pada kerja individu di dalam kelompok, karena norma kelompok dapat mengubah kebutuhan dan motivasi individu, dapat mempengaruhi perilaku individu dalam satu kondisi organisasi. Kelompok yang dibentuk berdasarkan keputusan pimpinan organisasi disebut kelompok formal. Sedangkan kelompok yang dibentuk atas inisiatif karyawan karena adanya kesamaan minat dan persahabatan disebut kelompok informal (Wahyudi, 2005). Kelompok berinteraksi dengan kelompok lainnya, dan masing-masing kelompok mengembangkan seperangkat karakteristik yang unik termasuk struktur, keterpaduan, norma-norma, dan kultur. Konsekwensinya, kelompok akan bekerjasama dan bersaing dengan kelompok lain. Dalam persaingan antar kelompok berpotensi munculnya konflik. Dalam hal ini konflik yang ditimbulkan dapat berdampak positif atau fungsional dan dapat juga berdampak negatif. Maka manajemen konflik merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi.

### B. Pengertian Konflik

Pengertian tentang konflik dikemukakan banyak ahli. Luthans (1985) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan sebagai berikut, "*conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally in term of hostility*". Lebih lanjut, Luthans (1985) mengatakan perilaku konflik adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, per-

bedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi. Walton (1987) mengatakan konflik organisasi adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam pengkoordinasian kegiatan-kegiatan. Hardjana (1994) mengartikan konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang /kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan perbuatan dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Stoner (1986) memberikan pengertian tentang konflik yaitu ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Dengan demikian suatu organisasi yang sedang mengalami konflik menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut: (1) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok, (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan organisasi, (3) terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok, (4) adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dan memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, dan (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

### C. Jenis-jenis Konflik

Pada tahun 1995, Kowalski (1995) meneliti berbagai jenis situasi konflik yang mempengaruhi keputusan-

keputusan yang dibuat pengawas. Daftar situasi konflik yang dibuat Kowalski ini berisi antara lain konflik sumber daya, konflik nilai, konflik dalam penelitian pendidikan, konflik dalam saran dari personil sekolah, konflik akibat kondisi sosial ekonomi, konflik pendapat antar anggota dewan sekolah, konflik dalam saran dari guru, politik masyarakat, tekanan dari serikat guru, dan konflik akibat keinginan untuk mendapatkan kesuksesan personal. Model wilayah konflik (*sphere of conflict model*) yang diajukan oleh Moore (2003) memandang bahwa ada lima jenis konflik, yaitu: konflik data, konflik kepentingan, konflik relasional, konflik struktural dan konflik berbasis nilai.

*Konflik Berbasis Data* adalah konflik yang disebabkan karena kurangnya informasi, mis-informasi, perbedaan penafsiran terhadap data, perbedaan pandangan tentang data mana yang relevan, atau karena perbedaan prosedur evaluasi. *Konflik berbasis kepentingan* adalah konflik yang disebabkan karena adanya persaingan, baik yang benar-benar ada atau hanya ada dalam persepsi orang saja, atau disebabkan karena kepentingan dalam hal isi, substansi, prosedur atau kriteria psikologis. Sedang *konflik berbasis relasional* adalah konflik dimana terjadi emosi, mispersepsi, stereotip (prasangka), komunikasi yang kurang baik atau miskomunikasi, dan/atau perilaku negatif yang berulang. Kemudian *konflik berbasis struktural* disebabkan oleh pola perilaku atau pola interaksi yang destruktif/merusak, karena ketidaksetaraan pada kendali, kepemilikan, atau distribusi dari sumber daya, ketidaksetaraan pada kewenangan atau kekuasaan, adanya faktor-faktor geografis, fisik, atau lingkungan yang menghambat kerjasama, dan keterbatasan waktu. Dan *konflik berbasis nilai* adalah konflik dimana orang

memiliki kriteria yang berbeda untuk mengevaluasi ide-ide atau perilaku, seperti memiliki tujuan yang dianggap berharga secara intrinsik dan bersifat eksklusif (mengabaikan pihak lain), atau karena disebabkan oleh perbedaan gaya hidup, perbedaan ideologi, dan perbedaan agama.

Tosi dkk (1990) menggabungkan model proses konflik, yaitu mulai dari:

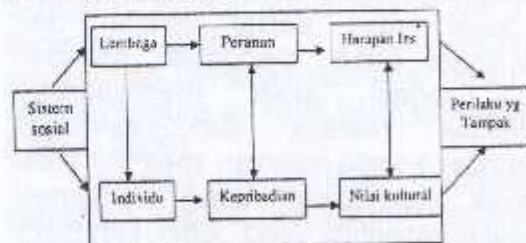
1. Permulaan konflik (*antecedent conditions*), yaitu kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik;
2. Kekecewaan (*frustration*) yang tidak selalu diungkapkan secara terbuka,
3. Tahap adanya konflik (*perceived conflict*), menunjukkan adanya persaingan, tiap kelompok cenderung ingin mengungguli dan bahkan mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumberdaya organisasi, dana, peralatan, fasilitas kerja, informasi, tenaga dan waktu kerja menyebabkan individu atau kelompok saling berebut.
4. Perilaku yang tampak (*manifest behavior*) pada situasi kerja, artinya terjadi konflik. Individu atau kelompok menanggapi atau mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lesan, saling mendiamkan, bertengkar, dan berdebat. Dalam hal ini muncul tindakan nyata berupa persaingan, permusuhan, mengganggu kelompok lain, sehingga mengancam kelangsungan organisasi.
5. Pengelolaan konflik, dalam hal ini pimpinan bertanggungjawab terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Tugas pemimpin mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.
6. Dampak konflik, yaitu jika konflik dapat dikelola dengan baik suasana



kerja menjadi dinamis, setiap anggota kritis terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok mengerjakan yang terbaik untuk kepentingan bersama.

Daft (2003) mengemukakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan orang-orang terlibat dalam konflik, yaitu: (1) sumber daya yang langka, meliputi uang, informasi, dan persediaan; (2) ambiguitas yurisdiksional, yaitu terjadinya konflik ketika batas tanggung jawab pekerjaan tidak jelas; (3) gangguan komunikasi, dalam hal ini komunikasi yang buruk menyebabkan kesalahan persepsi dan kesalahpahaman orang lain dalam tim; (4) bentrokan kepribadian, akan terjadi jika bentrokan kepribadian muncul ketika individu tidak bekerja dengan harmonis atau tidak sepenuhnya setuju dalam isu apapun; (5) perbedaan kekuasaan dan status, dalam hal ini individu akan terlibat dalam konflik untuk meningkatkan kekuasaan atau pengaruh mereka dalam tim atau organisasi; dan (6) perbedaan tujuan, maksudnya konflik sering muncul karena tujuan yang bertentangan.

Getzels (dalam Sutisna, 1993) membuat model sumber-sumber konflik dalam lembaga pendidikan seperti gambar berikut.



Gambar 1 Model sumber-sumber konflik dalam organisasi Pendidikan.

Getzels membuat hipotesa bahwa dalam organisasi pendidikan terdapat sejumlah tipe dan sumber-sumber konflik, yaitu: harapan institusional dan nilai kultural, harapan peranan dan disposisi kepribadian, peranan dengan peranan,

dan konflik yang bersumber dari kepribadian-kepribadian yang kacau atau menyimpang.

#### D. Pendekatan Manajemen Konflik

Pendekatan manajemen konflik menekankan pemecahan konflik agar organisasi dapat berjalan kondusif. Moore (2003) menjelaskan pemecahan konflik dalam organisasi untuk konflik berbasis data, konflik berbasis kepentingan, konflik berbasis relasional, konflik berbasis structural, dan konflik berbasis nilai, seperti di bawah.

1. Konflik berbasis data intervensi yang bisa dilakukan antara lain dengan memutuskan data mana yang penting untuk diteliti dan menyepakati tentang proses pengumpulan dan akses data.
2. Konflik berbasis kepentingan intervensi yang bisa dilakukan adalah dengan memfokuskan pada kepentingan dan bukan pada posisi, menyepakati kriteria-kriteria yang bersifat obyektif, mencari solusi integratif yang memenuhi kebutuhan dari semua pihak, mengembangkan perimbangan (*trade off*) yang bisa memenuhi kebutuhan tertentu, dan mencari secara bersama-sama cara-cara untuk memperluas pilihan dan/atau sumber daya yang ada.
3. Konflik berbasis relasional, intervensi yang bisa dilakukan adalah dengan mengendalikan ekspresi emosi lewat aturan dasar, mengakui legitimasi dari perasaan tertentu, menjelaskan persepsi, membangun persepsi positif terhadap orang lain, meningkatkan kualitas dari komunikasi, menghambat perilaku negatif yang berulang, dan mendorong penggunaan teknik-teknik pemecahan masalah bersama yang positif (Moore, 2003).
4. Konflik berbasis struktural, intervensi yang bisa dilakukan antara lain adalah mendefinisikan dan/atau

mengubah peran, mengganti pola-pola perilaku yang destruktif, mengalokasikan ulang kendali terhadap sumber daya, membangun proses pengambilan keputusan yang adil, mengubah cara yang dapat digunakan pihak yang satu untuk mempengaruhi pihak yang lain, mengubah hubungan fisik atau lingkungan, memodifikasi tekanan eksternal dan mengubah desakan/tekanan waktu (Moore, 2003).

5. Konflik berbasis nilai intervensi yang bisa dilakukan antara lain dengan cara tidak mendefinisikan masalah dengan menggunakan nilai, memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang bersangkutan untuk sepakat untuk tidak saling sepakat, dan menciptakan himpunan nilai dan tujuan yang lebih umum bagi organisasi (Moore, 2003).

Para pengawas di dalam meninjau intervensi-intervensi yang tersedia untuk mereka gunakan dalam mengatasi konflik sebaiknya pertamanya menentukan dulu jenis konflik apa yang dihadapi. Pada umumnya, konflik data, konflik kepentingan dan konflik relasional adalah lebih mudah diatasi, sementara konflik struktural dan konflik nilai seringkali harus diatasi dengan melakukan perubahan terhadap pandangan yang dianut orang-orang yang bersangkutan agar bisa mengatasi masalah. Perubahan pandangan secara drastis jarang sekali bisa terjadi dan ini seringkali hanya bisa terjadi jika orang yang bersangkutan mengalami peristiwa besar dalam hidupnya. Dalam konflik struktural dan konflik nilai, orang akan lebih mudah untuk diajak mengakui validitas dari sudut pandang orang lain daripada harus diminta untuk ikut menganut pandangan orang lain dan mengubah pandangan mereka sendiri secara drastis.

Modifikasi-modifikasi yang dilakukan kepala sekolah/pengawas terhadap cara kerja pegawai akan tergantung pada beberapa faktor: tingkat sejauh mana konflik telah terjadi dalam organisasi, waktu dari keterlibatan pengawas, dan kemampuan dari pihak-pihak lain dalam sistem untuk mengatasi konflik, dan prosedur-prosedur yang sudah digunakan orang lain sebelum masalah itu sampai ke meja pengawas, kompleksitas dari masalah yang menimbulkan konflik, keterlibatan media, dan pihak mana saja yang harus dilibatkan di dalam menyelesaikan masalah itu. Di dalam memandang peranan pengawas dalam sistem sekolah secara keseluruhan, perlu diperhatikan bahwa pengawas harus menstruktur sebuah pendekatan kepemimpinan sistem yang memungkinkan konflik itu untuk menghasilkan perubahan yang positif dalam sistem, apapun jenis konflik yang terjadi itu.

Pengetahuan tentang bagaimana mendidik dan memberikan informasi kepada para pegawai dan guru sekolah adalah sangat penting bagi keberhasilan dalam mengelola konflik. Melakukan pemberdayaan terhadap guru yang ada di level yang paling rendah dari organisasi untuk mengatasi masalah yang terjadi akan meningkatkan efektifitas mereka dan sekaligus membuat kepala sekolah memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengatasi masalah-masalah yang lebih kompleks yang dihadapi oleh sekolah atau masyarakat secara keseluruhan. Pengetahuan spesifik tentang bagaimana mengatasi berbagai jenis konflik bisa menjadi sarana yang dapat digunakan kepala sekolah dan sekaligus menguatkan keterampilan dari semua pihak dalam organisasi. Proses ini selanjutnya akan mengurangi jumlah konflik yang terjadi.

Pendekatan yang digunakan pengawas dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Konflik antara tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan untuk memiliki gaya hidup yang sehat adalah sesuatu yang terjadi pada semua pekerjaan yang memiliki tingkat stress tinggi. Tanggung jawab terhadap pasangan hidup atau terhadap teman, yang merupakan contoh dari situasi yang memiliki potensi untuk terjadinya konflik berbasis hubungan, akan mengharuskan seseorang untuk menyeimbangkan antara kehidupan dengan pekerjaannya.

Dalam sebuah penelitian kualitatif (Durso, 2006), para pengawas dari dua distrik sekolah menengah (K-12) di California utara berpartisipasi di dalam penelitian terhadap persepsi mengenai keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan konflik-konflik yang ditimbulkan oleh beban kerja dari karir dan kesibukan dalam kehidupan pribadi mereka. Ketidakselarasan antara nilai-nilai personal inti dengan pengharapan yang dibebankan kepada seseorang dalam bekerja akan menciptakan sebuah lingkungan dimana pengayaan kerja tidak bisa terjadi. Hanya lewat keseimbangan yang diciptakan antara pengharapan dengan persepsi individu, yaitu tentang pemenuhan terhadap nilai-nilai personal barulah kepuasan kerja bisa didapatkan (Durso, 2006).

Sterling (2003) telah melakukan penelitian secara menyeluruh terhadap pemikiran sistem dalam pendidikan. Penelitian Sterling itu menunjukkan bahwa pemikiran sistem adalah berperan penting bagi proses perubahan pendidikan. Selain itu, Sterling menyimpulkan bahwa lingkungan pembelajaran partisipatif (berbasis nilai) harus tersedia agar bisa menciptakan lingkungan yang berkesinambungan

dimana pembelajaran dan pengajaran bisa terjadi.

Penelitian Sterling itu membahas tentang asumsi-asumsi yang banyak digunakan sekarang tentang lingkungan pendidikan kita saat ini yang bisa menimbulkan konflik internal ketika kita melakukan proses pemikiran sistem, namun dengan cara itu akan tercipta sebuah lingkungan dimana perubahan yang diperlukan itu bisa terjadi. Paling tidak, pemikiran sistem bisa memberikan sebuah kerangka bagi para pemimpin untuk memutuskan jenis konflik apa yang sedang ia hadapi dan bagaimana cara terbaik untuk mengatasi konflik itu.

Praktek-praktek terbaik dalam penggunaan pemikiran sistem harus mencakup proses pembelajaran untuk organisasi. Tiap anggota dari organisasi harus diperkenalkan pada konsep pemikiran sistem dan resolusi konflik, dan belajar bagaimana tiap sistem bisa saling tergantung satu sama lain. Tiap sistem dan proses harus direkayasa agar bisa mencerminkan misi dari distrik sekolah yang bersangkutan. Praktek-praktek terbaik dalam pemikiran sistem dan resolusi konflik dapat mendorong pengembangan dan pendidikan bagi tiap anggota dari komunitas sekolah dan akuntabilitas dari tiap anggota terhadap kesuksesan sekolah (NCREL, 2004).

Dalam menangani konflik, Thomas (1977) mengajukan lima gaya yang sesuai untuk menangani kasus-kasus dalam konflik agar sesuai dengan situasi tertentu. Kelima gaya tersebut adalah:

1. Gaya berkompetisi, yaitu gaya yang mencerminkan ketegasan untuk mendapatkan yang diinginkan, dan harus digunakan ketiga tindakan yang cepat dan tegas sangat diperlukan dalam isu-isu penting atau tindakan-tindakan yang tidak umum. Missal pemotongan biaya darurat atau urgen.

2. Gaya menghindar, yaitu gaya yang tidak mencerminkan ketegasan untuk mendapatkan yang diinginkan. Gaya ini digunakan jika isu yang dihadapi sepele, tidak ada kesempatan menang, penundaan untuk mendapatkan informasi lebih dibutuhkan, atau kekacauan akan memakan biaya yang sangat besar.
3. Gaya berkompromi, yaitu gaya yang mencerminkan jumlah ketegasan dan kekooperatifan yang cukup. Gaya ini dapat digunakan jika kedua pihak sama-sama penting, lawan mempunyai kekuatan yang sama dan kedua belah pihak ingin berkompromi. Dapat juga jika individu harus mendapatkan solusi-berbagi temporer atau kebijakan karena tuntutan waktu.
4. Gaya mengakomodasi, yaitu gaya yang mencerminkan tingkat kekooperatifan yang tinggi, yang cocok digunakan ketika individu sadar akan kesalahannya, isu-isu diakomodasi, penghargaan social perlu diberikan dalam diskusi, dan mempertahankan keharmonisan perlu dilaksanakan.
5. Gaya kolaborasi, yaitu gaya yang mencerminkan tingkat ketegasan dan kekooperatifan yang tinggi. Gaya ini memungkinkan kedua pihak untuk menang, walaupun memerlukan banyak penawaran dan negosiasi, dan ketika persoalan kedua pihak terlalu penting untuk dikompromikan.

#### E. Kesimpulan

1. Konflik ditunjukkan oleh ciri-ciri sebagai berikut: (1) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok, (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan organisasi, (3) terdapat pertentangan

norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok, (4) adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dan memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, dan (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Ada lima jenis konflik, yaitu: konflik data, konflik kepentingan, konflik relasional, konflik struktural dan konflik berbasis nilai
3. Dalam menangani konflik, ada lima gaya yang sesuai untuk menangani kasus-kasus dalam konflik agar sesuai dengan situasi tertentu yaitu: gaya berkompetisi, gaya menghindar, gaya berkompromi, gaya mengakomodasi, dan gaya kolaborasi.
4. Dalam menangani konflik, perlu meninjau intervensi-intervensi yang tersedia, dan menentukan dulu jenis konflik apa yang dihadapi. Konflik data, konflik kepentingan dan konflik relasional adalah mudah diatasi, sementara konflik struktural dan konflik nilai harus diatasi dengan melakukan perubahan terhadap pandangan yang dianut orang-orang yang bersangkutan agar bisa mengatasi masalah.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Cook, V. S. & Johnston, L.M. 2007. *Where Does Conflict Management Fit in the System's Leadership Puzzle?*, AASA Journal of Scholarship and Practice, (online), Vol. 4, No. 4, Winter 2008, (<http://www.aasa.org>, diakses 3 Nopember 2008).
- Cummings, P.W. 1980. *Open Management: Guides to Successful Practice*. New York: Amacom.

- Daft, R.L. 2006. *Manajemen*. Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- De Roche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personal; An Effective School Approach*. (2<sup>nd</sup> Edition). Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Gibson, J.L. In Vancevich, J.M. & Donnelly, Jr. J.H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. (Edisi kedelapan), Alih Bahasa: Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hardjana, A.M. 1994. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1986. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (4<sup>th</sup> Edition). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Kowalski, T. J. 1995. *Keepers of the Flame: Contemporary urban Superintendents*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Luthans, F. 1985. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Moore, C.W. 2003. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Nurtain. 1989. *Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (P2LPTK).
- Owens, R.G. 1991. *Organization Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. 1996. *Organization Theory: Structure, design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Sonhadji, A. K.H. 1996. *Profesionalisme dalam Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan pada Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia II di Ujung Pandang. Ujung Pandang 4-7 Maret 1996.
- Stoner, J.A.F. & Wankel, C. 1993. *Manajemen*. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia.
- Sutisna, O. 1993. *Administrasi Pendidikan: dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Thomas, K.W. 1977. *Conflicy and Conflict Management*. New York: John Willey.
- Tilaar, H.A.R. 1994. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Tosi, H.L., RiZo, J.R. & Carrol, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*, (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Harper Collins Publishers
- Wahyudi dan Akdon. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi, Pedoman Praktis bagi pemimpin yang Efektif*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Walton, R.E. 1987. *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third Party Roles*, (2<sup>nd</sup> Edition). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.