**Pengelolaan Konflik Guru di SMA Negeri 1 Mamasa**

***Management Of Teachers Conflict In SMA Negeri 1 Mamasa***

Welson Leonandes

Jurusan/Kekhususan :Administrasi pendidikan/Manajemen Pendidikan

Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar

E-Mail: [welsonleonandes@gmail.com](mailto:welsonleonandes@gmail.com)

**Abstrak:**Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk konflik, faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik, dampak konflik, dan mekanisme pengelolaan konflik. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini adalah uji *credibility* (derajat kepercayaan)*.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di kalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa adalah konflik dalam diri, hal ini ditandai dengan adanya pertentangan dalam diri individu, adanya perasaan yang dirugikan, serta adanya kepekaan perasaan yang terlalu sensitif yang mengarah ke arah yang negatif terhdap suatu kebijakan sekolah. Bentuk konflik lain adalah konflik antar individu dalam hal ini konflik antar guru yang ditandai dengan adanya perbedaan pendapat dan kesalahpahaman. Dan konflik yang lainnya adalah konflik antara individu dengan kelompok, hal itu ditandai dengan adanya perbedaan tujuan, visi dan pandangan terhadap suatu aspek atau kebijakan yang diterapkan di sekolah. Faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di SMA Negeri 1 Mamasa adalah 1) adanya perbedaan pendapat dikalangan guru baik secara peribadi maupun kelompok 2) perbedaaan pandangan terhdapa suatu kebijakan sekolah 3) perasaan yang terlalu sensitif, dalam hal ini adanya sifat yang merasakan dirugikan 4)perilku yang tidak menyenangkan dan 5)adanya sikap egois, dari kalangan guru yang lebih senior sedeangkan faktor eksternal antara lain 1) faktor birokratik baik birokrasi antara staf dengan kepala sekolah maupun antara guru itu sendiri, 2) saling ketergantungan tugas, bhaik disebabkan oleh pendelegasian peran kepala sekolah yang tidak sesuai, 3) perbedaan tujuan dan prioritas masing-masing guru dan 4) faktor rintangan berkomunikasi, dalam hal ini menyangkut tentang kesalahan mempersepsi informasi yang diterima dari orang lain. Dampak konflik yang timbul ketika terjadi konflik di sekolah adalah timbulnya dampak negatif. Hal tersebut berkaitan dengan dampak secara psikologis siswa, serta memberikan dampak negatif terhadap cara pandang orangtua siswa di rumah terhadap keberadaan sekolah dalam hal penerapan kebijakan sekolah. Teknik penanganan konflik yang dilakukan baik oleh guru yang mengalami konflik maupun kepala sekolah sebagai manajer dilakukan dengan menggunakan teknik negosiasi dimana semua pihak yang ada di sekolah dilibatkan secara penuh dalam memberikan dan menawarkan suatu solusi pada waktu yang bersamaan.

**Abstract**

The study aims at examining the forms of conflict, factors that influence the conflict,   
the impact of conflict, and mechanism of conflict management. The study employs   
descriptive qualitative approach by using interview, observation, and documentation   
in collecting the data. Data analysis used is data reduction, data display, and   
conclusion drawing/verification, Data validity is conducted by extending the   
observation, enhancing perseverance in this study. The results of the study reveal that   
the forms of conflict of teachers at SMAN 1 Mamasa are conflict within self, signed   
by the contradiction within oneself, feeling aggrieved and over sensitive toward   
negativity on the school's policy. Other conflict is conflict between individual and   
group, signed by differences in objective, vision, and perspective on aspects of   
policies applied by the school. The factors causing the conflict at SMAN 1 Mamasa   
are: 1) differences on perspective among teachers individually or groups, 2)   
differences in perspective on the school's policy, 3) over sensitive that one feels   
aggrieved, 4) unpleasant behavior, and 5) selfish attitude from senior teachers;   
whereas the external factors are: I) bureaucratic factors both between the staff and the   
principal and between teacher and teachers.. 2) interdependent on task due to the   
inappropriate delegation of roles given by the principal, 3) differences of objective   
and priority of each teacher, and 4) shortcomings in communication factor in terms of   
the mistakes of perception in obtaining information from others. The impacts of   
conflict due to conflict at the school are the positive and negative impacts. It related   
to the impact of psychological aspects of the students as well as the negative impact   
towards the parents' perspective on the implementation of school's policy. The   
technique used in handling the conflict by the teachers who have the conflict and the   
principal as the manager is by negotiation technique where all parties at school get   
involve fully in providing or offering solution at the same time.

**Pendahuluan**

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1, menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Salah satu lembaga pendidikan formal dalam hal ini sekolah, mempunyai peran strategis terutama mendidik dan menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam memegang estafet generasi sebelumnya. Keberadaan sekolah sebagai sub sistem tatanan kehidupan sosial, menempatkan lembaga sekolah sebagai bagian dari sistem sosial. Sebagai bagian dari sistem dan lembaga sosial, sekolah harus peka dan tanggap dengan harapan dan tuntutan masyarakat sekitarnya. Sekolah diharapkan menjalankan fungsinya dengan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan optimal dan mengamankan diri dari pengaruh negatif lingkungan sekitar.

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam.Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya.Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi.

Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok dan antara organisasi-organisasi. Apabila dua orang individu masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi, kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu.

Ada dua macam konflik yang terjadi, yaitu konflik substantif dan konflik emosional. Konflik subtantif (*subtantive conflicts*) meliputi ketidak sesuaian paham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, kebijakan-kebijakan, serta penugasan- penugasan.Sedangkan konflik emosional (*emotional conflicts*) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Kedua macam konflik ini akan selalu muncul pada setiap organisasi.Meskipun demikian, konflik tidak perlu dihindari apalagi ditakuti.Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dikelola dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang sangat besar dalam berinovasi serta sangat potensial untuk pengembangan sebuah organisasi.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan intrepretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik.Hal ini karena komunikasi efektif antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Organisasi sebagai sistem tidak terlepas dengan lingkungan sekitar, dan itu menuntutnya untuk bisa mengembangkan berbagai strategi dalam menghadapi dan menyesuaikan dengan lingkungannya.Usman (2006:215) menjelaskan, bahwa organisasi sebagai kehidupan organisme, hidupnya tergantung bagaimana kemampuannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya dan bagaimana strategi adaptifnya proaktif atau reaktif.Organisasi harus berubah jika ingin bertahan (hidup) akibat tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan persaingan yang semakin ketat. Faktor lingkungan yang menekan organisasi untuk berubah antara lain, adalah manusia. Atas hal ini, bahwa manusia adalah satu satu faktor lingkungan yang membuat organisasi berubah, dan melalui aktivitas manusia tersebut dihasilkan suatu produk dan jasa, dan produk tersebut akan dikembalikan kepada lingkungan sesuai dengan tuntutanya. Hal tersebut mendapat penegasan Stoner dan Freeman (dalam Wahyudi, 2008:8), bahwa saling berhubungan dan ketergantungan antara bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi akan menjadi lebih produktif dibandingkan jika bertindak sendiri-sendiri.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, seni, dan budaya mendorong perubahan kebutuhan dan kondisi serta menimbulkan berbagai macam tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut akan membawa dampak luas dan bervariasinya manajemen pendidikan (Mulyasa, 2003:237). Banyaknya tugas manajemen pendidikan, termasuk kepala sekolah dalam mendorong visi, misi, dan melakukan inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan pada berbagai tantangan, tentunya konflik juga timbul sebagai akibat dari perubahan sekolah, semakin maju dan berkembangnya suatu sekolah

tentunya semakin banyak konflik.

Berkaitan dengan konflik yang terjadi disekolah khususnya yang dialami oleh guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajarannya kerap kali terjadi, dan guru mengharapkan adanya penyelesaian yang baik dari diri guru sendiri dan yang perlu dari kepala sekolah, namum kepala sekolah seakan membiarkan konflik yang dialami guru baik yang diakibatkan beban tugas pembelajaran maupun tugas tambahan yang bersumber dari kepala sekolah, apabila situasi konflik ini dibiarkan tanpa dikelola dengan semestinya akan berdampak buruk terhadap motivasi kerja guru .

Kondisi yang ada di lapangan yang terjadi di SMA Negeri 1 Mamasa banyak terjadi konflik, terutama persaingan dan adanya kecemburuan antar guru, hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu tentang konflik yang diduga terjadi dikalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa orang guru di SMA Negeri 1 Mamasa, diperoleh informasi bahwa biasanya pada saat rapat atau pertemuan yang melibatkan guru, staf dan kepala sekolah, terutama dalam memutuskan suatu kebijakan sekolah, maka akan berlangsung tidak efektif. Adapun faktor yang menyebabkan terjadinya konflik antar guru dengan guru, atapun guru dengan kepala sekolah karena adanya kebijakan pembagian honor kegiatan ekstrakurikuler dan pembelajaran tambahan sehingga mengerucut kearah terjadinya konflik.

Bertitik tolak dari uraian diatas dan fenomena yang telah dipaparkan, maka dapat dipahami bahwa manajemen konflik yang sesuai merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul “ Pengelolaan Konflik di SMA Negeri 1 Mamasa”.

Berdasar pada latar belakang masalah, maka secara khusus yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalahBagaimanakah bentuk-bentuk konflik yang terjadidi antara para guru di SMA Negeri 1 Mamasa.Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya konflik pada guru di SMA Negeri 1 Mamasa. Bagaimanakah dampak konflik pada guru di SMA Negeri 1 Mamasa.Bagaimanakah mekanisme penanganan konflik pada guru di SMA Negeri 1 Mamasa.

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengelolaan konflik yang terjadi pada guru di SMA Negeri 1 Mamasa, Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan adanya konflik pada guru di SMA Negeri 1 Mamasa, Untuk mengetahui dampak konflik pada guru SMA di Negeri 1 Mamasa, Untuk mengetahui mekanisme penanganan konflik pada guru di SMA Negeri 1 Mamasa.

Konflik adalah ketidaksesuaian, perselisihan, pertentangan, atau adanya posisi yang berseberangan antara satu pihak dengan pihak lainnya, baik antar individu maupun antar kelompok

Mangkunegara (2005: 21) mengatakan bahwa konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang diharapkan. Selain itu menurut Killman dan Thomas (Wijono, 1993: 4) bahwa konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain.

Ada beberapa perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada yang berpendapat bahwa konflik harus dihindari atau dihilangkan, karena jika dibiarkan maka akan merugikan organisasi. Berlawanan dengan ini, pendapat lain menyatakan bahwa jika konflik dikelola sedemikian rupa maka konflik tersebut akan membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. Stoner dan Freeman menyebut konflik tersebut sebagai konflik organisasional *(organizational conflict)*.

Jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi.Ada yang membagi konflik berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, ada yang membagi konflik dilihat dari fungsi dan ada juga yang membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam suatu organisasi.

1. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi  
   Jenis konflik ini disebut juga konflik intra keorganisasian.
2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat didalamnya.
3. Konflik Dilihat dari Fungsi

Mangkuprawira (2008: 243) membagi kategori konflik ke dalam dua jenis konflik, yaitu dari segi pihak yang terlibat dalam konflik, dari segi dampak yang timbul.Di antara banyak situasi-situasi konflik di dalam organisasi- organisasi, Moeliono (2011), mengemukakan macam-macam konflik yaitu Konflik vertical, Konflik horizontal, Konflik garis staf, dan Konflik peran

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut diatas, maka jenis-jenis konflik dapat dikelompokkan ke dalam jenis konflik internal dan eksternal.Konflik internal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang yang disebabkan oleh ketidakkemampuan dalam mengelola sebuah keputusan yang harus segera diambil pada suatu situasi tertentu ataupun pada suatu pelaksanaan peran dan tugas yang sementara dilaksanakannya. Sedangkan konflik eksternal adalah konflik yang sering terjadi pada diri seseorang dengan sebuah kelompok yang tergabung dalam sebuah komunitas atau organisasi yang disebabkan perbedaan pandangan ataupun tujuan organisasi yang dapat bersumber dari saluran komunikasi yang tidak tidak transparan ataupun simbol-simbol lain yang dapat menjadikannya sebagai sebuah konflik ataupun pelimpahan peran dan tugas yang tidak relevan dengan kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar -belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu :

a.       Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah-pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

b.      Struktur

Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan  terjadinya konflik.

c.       Variabel Pribadi

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain.

Berbeda dengan Robbins yang hanya menyebut tiga faktor dalam *antecedent conditions*, Schermerhorn merinci *antecedent conditions* menjadi lima faktor, yaitu :

1. Ketidakjelasan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguities*)
2. Persaingan untuk mendapatkan sumberdaya yang terbatas
3. Rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*)
4. Konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan
5. Perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup: perbedaan kebutuhan, nilai-nilai, dan perbedaan tujuan.

Dalam menyelesaikan konflik kita membutuhkan beberapa metode. Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah :

1. Mengurangi konflik

Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*coolingthingdown*). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik.

1. Menyelesaikan konflik.

Cara dengan metode penyelesaian konflik yang ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Dominasi (Penekanan)

Metode-metode dominasi biasanya memilki dua macam persamaan,yaitu:

1. Mereka menekan konflik, dan bahkan menyelesaikannya dengan jalan memaksakan konflik tersebut menghilang “di bawah tanah”;
2. Mereka menimbulkan suatu situasi manang-kalah, di mana pihak yang kalah terpaksa mengalah karena otoritas lebih tinggi, atau pihak yang lebih besar kekuasaanya, dan mereka biasanya menjadi tidak puas, dan sikap bermusuhan muncul.
3. Penyelesaian secara integratif

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan tehnik-tehnik pemecahan masalah (*problem solving*). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya,dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sunguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan.

1. Kompetisi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenal dengan istilah win-lose orientation.

1. Kompromi

Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik.

Secara umum teknik dalam mengelola konflik sangat ditentukan oleh pribadi seseorang yang mengalami konflik serta kemampuan untuk menganalisis segala hal yang berhubungan dengan sumber dan akibat konflik. Kemauan dan kemampuan perunding dalam menggunakan model dan bentuk kemampuan serta instrument seperti kepekaan nonverbal, keterampilan mendengar dan bertanya, keterampilan persuasif, keterampilan menyampaikan signal, kepekaan budaya dan gender, saluran komunikasi, dan strategi serta taktik merupakan langkah awal untuk mengelola konflik yang terjadi.

Kata konflik mempunyai beberapa makna, makna negatif, positif dan netral. Dalam pengertian yang negatif konflik indentik dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi, pengrusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontorol emosional, hura-hura, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam definisi positif, maka konflik dihubungkan dengan peristiwa, petuálangan, hal-hal yang baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, kreasi,pertumbuhan, perkembangan, mawas diri, perubahan dan seterusnya. Sedangkan dari pandangan netral, maka konflik diartikan sebagai: akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dantujuan hidup yang tidak sama pula. (Kartono, 1983: 172-173)

Dari beberapa definisi tersebut belum diketemukan uraian tentang manajemen konflik (istilah baru)sehingga diketahui bahwa manajemen konflik adalah bagaimana mengurus, mengelola, menata sesuatu yang terjadi, baik berupa perilaku yang antagonis, bentuk-bentuk perlawanan, perselisihan, benturan-benturan laten, pemogokan, demo agar tetap dapat melaksanakan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dilihat dari perspektif historis pandangan teori manajemen terhadap konflik terpecah menjadi dua kelompok.

Para teoritis konflik memandang pendidikan masa sebagai sebuah alat dari masyarakat kapitalís, mengontrol masuknya ke dalam level pendidikan yang lebih tinggi melalui seleksi, alokasi dan manipulasi publik. Penerapan ide ini di tingkat sekolah dan kelas Williard Waller mengatakan bahwa sekolah berada dalam keadaan ketidakseimbangan yang konstan, guru diancam kehilangan pekerjaan karena tidak disiplin, penguasa secara konstan diancam oleh siswa, orang tua, dewan sekolah, dan alumni yang mewakili, pihak lain yang sering berkompetisi, dan kolompok-kelompok yang berminat dalam sistem. (Ballantine, 1993 :11).

Sedangkan pandangan pemimpin terhadap konflik, seorang pemimpin kebanyakan mengembangkan tiga macam pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan pemimpin tradisional

Pendekatan pemimpin tradisional, menyatakan bahwa konflik bersifat negatif dan merugikan. Karenanya konflik harus dilenyapkan, demi kerukunan dan keharmonisan. Pendapat ini berkembang pada tahun 1940-an.

Pemimpin semacam ini memandang bahwa tingkah laku manusia sepanjang hidupnya sebagian merupakan penyesuaian diri terhadap tingkah laku orang lain, dan menghindarkan konflik dari perselisihan. keluarga, sekolah dan agama selaku lembaga sosial menekankan pada adaptasi, prinsip anti konflik, dan kerukunan. Pandangan ini menimbulkan pengekangan, misalnya otoritas orang tuayang selalu menekankan pada norma dan aturan, anak harus tunduk dan patuh. Di sekolah, seorang pemimpin harus dituruti tanpa ada perbedaan, gurú dianggap mahlukyang besar dan kuasa, harus dipercaya dan ditiru, gurú merupakan kadar kebenaran dan pendapat gurú tidak dapat disanggah, sikap tidak setuju terhadap gurú dianggap tabu. Sekolah menekankan karyawan dan para siswa menerima semua informasi dengan sikap terima kasih dan *sumarah* tanpa bertanya-tanya.

Depdikbud (1981), Gordon (1990), dan Miftah Thoha (1995) mengemukakan strategi manajemen konflik secara umum sebagai berikut: 1) strategi menang-kalah, 2) strategi kalah-kalah, dan 3) strategi menang-menang. Dengan menggunakan strategi menang-kalah, salah satu pihak menang dan salah satu pihak kalah, termasuk di dalamnya menggunakan wewenang atau kekuasaan untuk menekan salah satu pihak. Bisa jadi, pihak yang kalah akan bertingkah laku non-produktif, kurang aktif, dan tidak mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan organisasi. Pertanyaan: bagaimana agar yang kalah tidak sabotase dan yang menang tidak tepuk dada?

Strategi kalah-kalah berarti semua pihak yang berkonflik menjadi kalah. Strategi ini dapat berupa kompromi (keduanya sama-sarna berkorban atas kepentingannya), dan arbitrase(menggunakan pihak ketiga). Strategi menang-menang yaitu konflik dipecahkan melalui metode *"problem solving'* (pemecahan masalah). Penelitian menunjukkan bahwa : 1) Metode pemecahan masalah mempunyai hubungan positif dengan manajemen konflik yang efektif, 2) Pemecahan masalah banyak dipergunakan oleh pihak-pihak yang rnemiliki kekuasaan, tetapi lebih menyukai bekerja sama (Scmuck, 1976).

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan para manajer, organisator, atau pemimpin dalam melaksanakan manajemen konflik, antara lain :

1. Perlakukanlah secara wajar dan alamiah
2. Pandanglah sebagai dinamisator organisasi

Konflik merupakan dinamisator organisasi. Pandanglah bahwa organisasi tanpa konflik berarti diam, statis, dan tidak mencapai kemajuan yang diharapkan. Namun demikian, konflik yang ada harus ditata sedemikian rupa agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi sesuatu yang positif untuk menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan pendidikan.

1. Media pengujian kepemimpinan

Kepemimpinan tidak hanya diuji ketika membawa anggota mencapai tujuan berdasarkan rutinitas tugas formal belaka. Kepemimpinan yang bersangkutan akan lebih diuji ketika menghadapi konflik. Melalui manajemen konflik, dirinya akan memiliki kepemimpinan yang dapat diandalkan untuk membawa roda organisasi secara dinamis positif dalam mencapai tujuan di masa mendatang.

1. Fleksibilitas strategi

Strategi manajemen konflik yang digunakan para pemimpin adalah fleksibel. Artinya, pemilihan penggunaan strategi dimaksud sangat bergantung pada: (1) jenis, maten konflik, dan sumber penyebabnya, (2) karakteristik pihak-pihak yang berkonflik, (3) sumber daya yang dimiliki dan mendukung, (4) kultur masyarakat dan iklim organisasi, (5) antisipasi dampak konflik, serta (6) intensitas dan keluasan konflik.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Mamasa. Adapun sumber datanya adalah data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan konflik di kalangan guru yang terjadi di sekolah yang berhubungan dengan fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah dan beberapa orang guru dan pegawai, adapula teknik wawancara menggunakan kamera foto dan alat rekam suara. Sedangkan instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersumber pada peneliti sendiri sebagai instrumen utama dengan memperoleh data informan melalui wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang berisi beberapa pertanyaan kunci.

Analisis data yang digunakan adalah Reduksi data , penyajian data, dan pengabilan kesimpulan. Keabsahan data yang digunakan adalah Kredibilitas (*credibility*) yang terdiri dari triangulasi dan member check.

**Hasil Dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian maka dihasilkan empat temuan penelitian yang dapat dideskripsikan sebagai berikut.

1. Bentuk konflik

Bentuk konflik lain yang terjadi di kalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa adalah konflik antara kepala sekolah dengan bahwan. Hal ini sesuai dengan pendapat mangkunegara (2005:21) mengatakan bahwa bentuk konflik dapat terjadi antara lain bentuk konflik formal dan informal (*formal and informal conflict*) serta konflik staf dengan kepala (*line staff conflict*).

Konflik peran juga terjadi dikalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa, yaitu adanya kesalahan dalam pembagian peran yang diberikan oleh kepala sekolah kepada bawahannya. Ketidaksesuaian antara kemampuan salah seorang guru dengan peran atau tugas yang dibebankan oleh kepala sekolah kepada bawahannya sehingga memicu terjadinya konflik oleh guru yang tidak setuju dengan penjelasan dan pendelegasian peran tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkuprawira (2008) yang membagi salah satu bentuk konflik yaitu konflik peran dimana adanya kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang serta kurangnya sistem koordinasi.

Adanya konflik juga ditandai dengan berbagai sikap atau tindakan yang menyebabkan seseorang yang berkonflik terkadang meninggalkan fungsi dan tugasnya pada satu institusi. Hal tersebut akan memberikan efek negatif terhdap suatu institusi. Hal ini juga yang diungkapkan oleh Mangkuprawira (2008) bahwa konflik dibedakan menjadi dua yaitu dari segi dampak yang timbul. Sesuai dengan hasil penelitian ditemukan bahwa ketika terjadi konflik di sekolah hal tersebut sangat memberikan pengaruh yang sangat besar, baik terhadap institusi ataupun kepada pihak yang mengalami konflik. Hal ini ditandai dengan adanya perilaku yang tidak bertanggungjawab, dengan kata lain enggang untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat mangkuprawira (2008) bahwa terjadinya konflik akan memberikan dampak yang infungsional, dengan kata lain bahwa ketika terjadi konflik di sekolah, maka justru akan merugikan itu sendiri. Sebaliknya ketika dikelola dengan baik maka akan memberikan dampak positif yang fungsional dan memberikan keuntungan tersendiri bagi organisasi tersebut.

Dari data hasil penelitian dapat digambarkan bahwa bentuk konflik lain yang terjadi di kalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa adalah konflik yang berhubungan dengan fungsi atau tugas masing-masing pada sebuah organisasi.hal ini tergambar dengan terjadinya konflik di kalangan guru yang ditandai dengan kesalahpahaman tugas dan fungsi oleh masing-masing guru baik itu fungsinya sebagai pembina OSIS maupun sebagai guru BK dan guru mata pelajaran. Selain konflik dari segi fungsi, juga ditandai dengan adanya konflik antara kepala sekolah dan bawahannya. Hal ini tergambar dari adanya pertentangan dari salah seorang guru dengan kepala sekolah dalam hal pemberian kebijakan atau wewenang kepada bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2005: 21) yang membagi kedalam empat jenis konflik, yaitu:

1. Konflik hierarki, yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi.
2. Konflik fungsional, yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi.
3. Konflik staf dengan kepala, yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan staf terutama berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja.
4. Konflik formal-informal, yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku dalam organisasi informal dan formal.

Selain konflik tersebut di atas, juga terjadi konflik diantara sesama guru yang berada pada level atau tugas dan fungsi yang sama dalam hal proses belajar mengajar dan kepembimbingan siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Baden Eunson yang mengemukakan bahwa konflik dapat terjadi diantara anggota dan staf lini yang bekerja pada tingkat hierarki yang sama.

1. Faktor penyebab terjadinya konflik

Berdasarkan data penelitian di atas, maka dapat digambarkan bahwa faktor terjadinya konflik di kalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa disebabkan oleh tidak adanya komunikasi yang transparan diantara kalangan guru serta staf dan kepala sekolah, adanya karakter pribadi yang berbeda diantara staf, serta manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Namara (2007), yang mengemukakan bahwa ada beberapa tipe tindakan yang dapat menyebabkan konflik di tempat kerja yaitu adanya komunikasi yang terbatas, jumlah sumber daya yang tersedia tidak memadai, karakter pribadi, termasuk konflik nilai atau tindakan antara manajer dengan pekerja, serta masalah kepemimpinan, termasuk ketidak konsistenan, kehilangan arah dalam memimpin sebuah organisasi.

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik dikalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa lebih banyak disebabkan oleh adanya perbedaan pendapat, perbedaan pandangan terhadap suatu kebijakan sekolah, pendelegasian peran yang kurang sesuai dan adanya rasa tidak dihargai.

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah-pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

1. Struktur

Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan  terjadinya konflik.

1. Variabel Pribadi

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain.

1. Dampak konflik

Berdasarkan hasil penelitian dapat digambarkan bahwa ketika terjadi konflik dalam sebuah organisasi maka akan memberikan dampak negatif atau akibat pada organisasi tersebut, bergantung pada konflik apa yang terjadi, siapa yan berkonflik serta manajemen konflik yang dilakukan.

Dampak negatif tersebut tergambar dengan adanya penurunan aktivitas dari guru yang berkonflik. Unjuk kerja guru yang semestinya dapat ditingkatkan malah menjadi menurun dengan adanya konflik, hal ini disebabkan karena motivasi, dan daya dukung dari teman sejawat tidak ada, serta perhatian atau kepedulian dari kepala sekolah dalam menangani konflik yang terjadi tidak terlaksana dengan baik. Sementara dari aspek keharmonisan organisasi atau sebuah institusi juga menurun dengana adanya konflik yang terjadi di sekolah, karena dengan adanya konflik yang terjadi baik antara guru dengan guru lain maupun antara guru dengan pimpinan dan dengan siswa itu sendiri, maka akan memberikan citra yang kurang baik terhadap masyarakat terlebih kepada siswa itu sendiri.

Hal tersebut tergambar dari adanya orang tua siswa yang mempertanyakan beberapa kebijakan yang dilakukan oleh guru yang dianggap sebagai penekanan kepada siswa oleh orang tuanya. Dengan kata lain bahwa, hal tersebut berakibat pada aspek psikologis siswa yang merasakan penerapan kebijakan guru yang tidak beragam. Hal ini sesuai dengan pendapat Anoraga (2005) yang mengungkapkan bahwa dampak negatif dengan adanya konflik adalah dapat menimbulkan suasana atau kondisi yang kurang baik diantaranya dapat menghambat kerjasama, apriori dan saling menjatuhkan diantara mereka.

1. Mekanisme penanganan konflik

Berdasarkan data penelitian di atas diperoleh kesimpulan bahwa, konflik di kalangan guru tersebut bersumber pada tiga hal yaitu dalam diri individu, konflik antar individu, dan konflik organisasi. Sehingga strategi manajemen konflik harus didasarkan pada sumber konflik tersebut di atas. Strategi manajemen konflik diterapkan untuk menjadikan konflik dan pemecahannya sebagai pendinamisasi dan pengoptimalan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini bergantung pada pemimpin organisasi, apakah memiliki pandangan tradisional, behavioral, atau pandangan interaksi dalam memandang organisasi yang dipimpinnya. Bagaimanapun, konflik pasti terjadi dalam organisasi, baik yang berskala besar maupun yang berskala kecil. Oleh sebab itu, konflik-konflik itu perlu dikelola agar menjadi potensi untuk mengefektifkan organisasi.

Depdikbud (1981), Gordon (1990), dan Miftah Thoha (1995) mengemukakan strategi manajemen konflik secara umum sebagai berikut: 1) strategi menang-kalah, 2) strategi kalah-kalah, dan 3) strategi menang-menang.

**Kesimpulan**

Dari hasil pengumpulan data dan analisis data dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di kalangan guru SMA Negeri 1 Mamasa adalah konflik dalam diri, hal ini ditandai dengan adanya pertentangan dalam diri individu, adanya perasaan yang dirugikan, serta adanya kepekaan perasaan yang terlalu sensitif yang mengarah ke arah yang negatif terhdap suatu kebijakan sekolah. Bentuk konflik lain adalah konflik antar individu dalam hal ini konflik antar guru yang ditandai dengan adanya perbedaan pendapat dan kesalahpahaman. Dan konflik yang lainnya adalah konflik antara individu dengan kelompok, hal itu ditandai dengan adanya perbedaan tujuan, visi dan pandangan terhadap suatu aspek atau kebijakan yang diterapkan di sekolah.
2. Faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di SMA Negeri 1 Mamasa adalah 1) adanya perbedaan pendapat dikalangan guru baik secara peribadi maupun kelompok 2) perbedaaan pandangan terhdapa suatu kebijakan sekolah 3) perasaan yang terlalu sensitif, dalam hal ini adanya sifat yang merasakan dirugikan 4)perilku yang tidak menyenangkan dan 5)adanya sikap egois, dari kalangan guru yang lebih senior sedeangkan faktor eksternal antara lain 1) faktor birokratik baik birokrasi antara staf dengan kepala sekolah maupun antara guru itu sendiri, 2) saling ketergantungan tugas, bhaik disebabkan oleh pendelegasian peran kepala sekolah yang tidak sesuai, 3) perbedaan tujuan dan prioritas masing-masing guru dan 4) faktor rintangan berkomunikasi, dalam hal ini menyangkut tentang kesalahan mempersepsi informasi yang diterima dari orang lain.
3. Dampak konflik yang timbul ketika terjadi konflik di sekolah adalah dampak negatif. Dampak tersebut timbul ketika konflik berhubungan dengan siswa. Hal tersebut berkaitan dengan dampak secara psikologis siswa, serta memberikan dampak negatif terhadap cara pandang orangtua siswa di rumah terhadap keberadaan sekolah dalam hal penerapan kebijakan sekolah.
4. Teknik penanganan konflik yang dilakukan baik oleh guru yang mengalami konflik maupun kepala sekolah sebagai manajer dilakukan dengan menggunakan teknik negosiasi dimana semua pihak yang ada di sekolah dilibatkan secara penuh dalam memberikan dan menawarkan suatu solusi pada waktu yang bersamaan , serta tetap saling memperhatikan rasa saling memberi dan menerima sehingga tidak saling menimbulkan kerugian diantara kedua belah pihak.

**Daftar Rujukan**

Departemen Pendidikan Nasional, 2009.*Pembangunan Pendidikan SMA*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan dasar dan Menengah.

Mangkunegara, A.P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

Mangkuprawira, T.S. 2009. *Bisnis, Manjemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Pers Kampus IPB Taman kencana Bogor.

Moeliono, I. 2011. *Memadukan Kepentingan Memenagkan Kehidupan. Buku Acuan Metodologi Pengelolaan Sengketa Sumber Daya Alam. (Online).* (http//www.p2kp.org/pustaka/files/Modul Manajemen Konflik.pdf. Diakses 23 Januari 2016).

Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Usma, H. 2009. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara.

Wijono. 1993. *Manajemen Konflik*. *(Online).* http://jurnalsdm. Blogspot. com/2010/04/manajemen-konflik-defenisi-ciri-sumber.hmtl, Diakses 5 Februari. 2016.