

**RESOLUSI KONFLIK
DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN ISLAM
(Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik)**

Moch. Khafidz Fuad Raya
Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
hafidzraya@yahoo.co.id

Humans as social beings will not escape with a name conflict. Conflict is an essential part of organizational life, conflict is a vehicle for the coloring of life, without any conflict meaningless life. Conflict can cause negative effects for the organization of Islamic education, but conflict can also have a positive impact for the survival of the organization's performance. Through conflict, communication is woven possessed frequency better if conflicts are managed properly, and used as an opportunity to make a change. On the other hand, the conflict if not managed properly, it will have an impact on the resistance of communication within the organization. Management adapted to the anatomy and diagnosis of conflicts that have arisen, so that the diagnosis of conflict can be detected as early as possible so that the conflict is not as a negative impact, but conflict can be used as an opportunity to make a breakthrough in the development of organizational performance.

Kata Kunci: resolusi konflik, organisasi, pendidikan islam

Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari manusia sebagai makhluk sosial tidak akan pernah bisa terlepas dari suatu ikatan organisasi, baik yang bersifat formal ataupun informal. Sadar atau tidak sebenarnya sebagian besar waktu kehidupan kita ini telah dihabiskan dalam rangka ambil bagian/ partisipasi dalam kegiatan organisasi tersebut, mulai dari organisasi keluarga, masyarakat, sekolah dan tempat kita bekerja (Zunaidah, 1: 2010). Dalam kehidupan berorganisasi tersebut, tidak lepas daripada konflik. Konflik merupakan sebuah wahana dalam mewarnai kehidupan, tanpa adanya konflik kehidupan tak bermakna. Namun di sisi, lain konflik merupakan hambatan dalam langkah seseorang menuju kesuksesan, baik itu kesuksesan yang berskala kecil ataupun

kesuksesan yang berskala besar. Allah menciptakan racun pasti ada penawarnya, begitu juga dengan konflik. Tiap langkah pasti ada konflik, dan tiap konflik pasti ada penyelesaiannya. Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam (Wirawan, 2010: 1). Sehingga konflik tidak dapat dihindarkan dari kehidupan manusia.

Konflik merupakan salah satu karakteristik kehidupan manusia dari zaman purba hingga era globalisasi dewasa ini. Konflik terjadi di semua zaman, di semua negara, di semua sistem sosial, dan semua bidang kehidupan manusia. Sejarah Indonesia penuh dengan konflik. Orde lama dimulai dengan konflik melawan penjajahan dan pemberontakan bersenjata. Demikina juga, zaman Orde Baru dan Orde Reformasi

dimulai dengan konflik yang terjadi pada rezim sebelumnya (Wirawan, 2010: vii).

Konflik tidak dapat dihindari dan mempunyai fungsi positif di samping dapat menyebabkan disfungsi. Bangsa dan negara menjadi maju jika mampu menerapkan manajemen konflik yang dihadapinya. Oleh karena itu konflik dan manajemen konflik merupakan cabang-cabang ilmu di negara-negara maju, cabang ilmu ini juga diajarkan di perguruan tinggi dan diterapkan pada program-program pengembangan sumber daya manusia di lembaga pemerintah, lembaga bisnis, dan organisasi swadaya masyarakat.

Salah satu pengetahuan dan ketrampilan yang perlu dikuasai oleh para pemimpin, manajer, dan administrator, dan bahkan setiap warga negara adalah konflik dan manajemen konflik. Para pemimpin politik menggunakan minimal 25% dari waktunya untuk menghadapi dan memanajemen-i konflik. 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 dihindari dan selalu akan terjadi.

Sejumlah pakar berpendapat bahwa konflik merupakan elemen penting dari kepemimpinan dan manajemen. Robert R. Blake dan Anne A. McCauley (1991) berpendapat bahwa elemen kepemimpinan adalah penyelesaian (*conflict solving*), inisiatif (*initiative*), penyelidikan (*inquiry*) advokasi/pembelaan (*advocacy*), pengambilan keputusan (*decision making*), dan kritik (*critique*). Dan juga gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh penyelesaian konflik dari para pemimpin dan manajer (Wirawan, 2010: 2). Terutama dalam kepemimpinan

pendidikan, terlebih lagi dirasakan oleh kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) sekaligus sebagai *manager* (manajer) bagi sekolahnya.

Pengelolaan konflik dalam dunia pendidikan sangat diperlukan bagi keberlangsungan sistem pengelolaan kinerja organisasi. Sebagaimana yang disebutkan oleh Donna Crawford dan Richard Bodine (1996: 7); dalam organisasi pendidikan, konflik muncul diakibatkan oleh perselisihan, tingkat kebutuhan, pengaturan keinginan, dan/ tuntutan dari masing-masing personil anggota organisasi pendidikan. Secara konstruktif konflik dapat menjadi respon untuk meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan dalam resolusi konflik dalam dunia pendidikan penting untuk dilakukan, sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi dan komunikasi organisasi lembaga pendidikan Islam.

Kajian Normatif Resolusi Konflik Konflik: Kajian Perspektif Umum

Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul (Winardi, 2004: 1). Terdiri dari dua kata yaitu "*con*" berarti bersama-sama dan "*fligo*" yang berarti pemogokan, penghancuran atau peremukan (Sunarta, 2011: 3). Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (Pupun Sofiyati, dkk., 2011: 2). Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat orang-orang, kelompok atau organisasi-organisasi.

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih

(individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat

dalam hal tujuan yang akan dicapai (Pupun Sofiyati, dkk., 2011: 2).

Adapun pengertian konflik menurut para ahli secara umum dipaparkan dalam tabel berikut:

No	Menurut Ahli	Definisi Konflik
1	Taquiri dalam Newstorm dan Davis, 1977	Merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat munculnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan antara dua pihak atau lebih secara terus menerus.
2	Gibson, 1997	Konflik organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka hal tersebut telah menjadi kenyataan.
3	Muchlas, 1999	Merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stress.
4	Minnery, 1985	Merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
5	Robbin, 1993	Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris dengan pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut, atau satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif.
6	Pace & Faules, 1994	Merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan.
7	Folger & Poole, 1984	Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi.
8	Myers, 1982	Konflik berpusat pada beberapa penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber-sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat.
9	Devito, 1995	Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda-beda.

Kemudian, dari berbagai penjelasan para ahli tersebut, terdapat perbedaan pandangan para pakar dalam mengartikan konflik. Setidaknya ada tiga kelompok

pendekatan dalam mengartikan konflik, yaitu pendekatan individu, pendekatan organisasi, dan pendekatan sosial.

No	Menurut Ahli	Definisi Konflik
1	Ruchyat dan Winardi, 2001 & 2004	<p>Pengertian konflik yang mengacu kepada <i>pendekatan individu</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ruchyat mengemukakan konflik individu adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang (Ruchyat, 2001: 2). b. Senada dengan pendapat ini Winardi (2004: 169) mengemukakan konflik individu adalah konflik yang terjadi dalam individu bersangkutan. Hal ini terjadi jika individu (1) harus memilih antara dua macam alternatif positif dan yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama, (2) harus memilih antara dua macam alternatif negatif yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali, dan (3) harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya.
2	Alisjahbana 1986	<p>Pengertian konflik yang mengacu kepada <i>pendekatan sosial</i> adalah seperti yang disampaikan oleh Alisjahbana mengartikan konflik sebagai perbedaan pendapat dan pandangan di antara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama (Alisjahbana, S.T., 1986).</p>
3	Luthans (1985), Dubrint (1984), Winardi (2004), Sedarmayanti (2000), F. Stoner (1986).	<p>Pengertian konflik yang mengacu kepada <i>pendekatan organisasi</i> antara lain dikemukakan oleh para pakar berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Luthans mengartikan konflik sebagai ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota kelompok organisasi (Luthans, 1985). b. Dubrint mengartikan konflik sebagai pertentangan antara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan. c. Winardi mengemukakan bahwa konflik adalah oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi (Winardi, 2004: 1). d. Sedarmayanti (2000: 137) mengemukakan konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (<i>goals</i>); nilai (<i>values</i>); pikiran (<i>cognition</i>); perasaan (<i>affect</i>); dan perilaku (<i>behavior</i>).

		<p>e. F. Stoner (1986: 550) menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau pandangan yang berbeda.</p>
--	--	---

Dari sini penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa konflik adalah suatu gejala sosial dimana seseorang, antar orang, kelompok dan antar kelompok, serta organisasi dan antar organisasi terjadi saling *gap* atau berbenturan atau ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai. Konflik atau perbedaan merupakan suatu hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam hal berorganisasi tetapi hal ini juga sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam proses interaksi antara suatu hal dengan hal lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian antara individu atau kelompok pelaksananya.

Dalam manajemen, apabila orang-orang yang bekerja sama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mencapai tujuan bersama, maka lumrah terjadi perbedaan-perbedaan pandangan yang menyebabkan terjadinya konflik (Winardi, 2004: 1). Bukan hanya terjadi pada aspek sosial saja konflik itu terjadi, melainkan konflik juga bisa terjadi dalam diri sendiri secara perseorangan, antara tujuan yang ingin dicapai dengan keadaan yang terjadi pada dirinya saat itu. Hal itu juga merupakan sebuah konflik.

Begitu pula dalam dunia pendidikan, konflik kerap terjadi antara individu guru, peserta didik, dan pejabat struktural yang termasuk dalam struktur organisasi tersebut juga tidak dapat dihindari terjadinya konflik. Banyaknya tugas kepala sekolah yang tidak sesuai dengan fungsi dan penghargaan sebagai guru yang diberi tugas tambahan seringkali menimbulkan konflik, bahkan tidak sedikit yang menyebabkan stress.

Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan langkah preventif secara tepat.

Konflik diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan melapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan (Mulyasa, 2012: 258-259).

Penyebab dan Asal-Usul Konflik

Menurut Robbins sebagaimana yang dikutip oleh Sofiyati, konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi (Pupun Sofiyati, dkk., 2011: 9).

1. Komunikasi; komunikasi yang buruk antar individu, dalam arti perbedaan persepsi atau pandangan terhadap suatu hal, ide, maupun gagasan dalam organisasi, 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.

2. Struktur; dalam konteks yang akan dibahas adalah mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, kejelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antar kelompok. Hal-hal diatas dapat menjadi penyebab timbulnya sebuah konflik, 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.
3. Variabel Pribadi. Penyebab konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Hal-hal diatas berbeda dalam tiap diri individu, sehingga akan cenderung menyebabkan terjadinya sebuah konflik dalam organisasi (Pupun Sofiyati, dkk., 2011: 9).

Crawford dan Schrupf (1994: 52–53) memberikan diagnosa beberapa penyebab terjadinya konflik dalam organisasi pendidikan, diantaranya:

1. Kebutuhan psikologis dasar (*basic psychological needs*); tiap orang mempunyai kebutuhan psikologis yang mendasar dan itu dibutuhkan oleh dirinya dalam tempo tertentu. Perbedaan kebutuhan psikologis dasar yang

berbeda dengan orang lain pada saat tertentu bisa membentuk embrio timbulnya konflik. Hal ini juga dikemukakan oleh William Glasser (1984) bahwa kebutuhan psikologis dasar seseorang yang berbeda dapat menimbulkan benih-benih konflik.

2. Keterbatasan sumber (*limited resources*); keterbatasan sumber yang ada di dalam organisasi pendidikan dapat menimbulkan benih-benih konflik. Ketika keterbatasan sumber tidak bisa diatasi oleh organisasi pendidikan, maka yang terjadi adalah konflik. Kekurangan dan kekrisisan yang terjadi dapat menyebabkan pertentangan dalam interpersonal.
3. Nilai/prinsip yang berbeda (*different values*); tiap personal dari anggota organisasi pendidikan mempunyai prinsip yang berbeda dalam mengelola pendidikan, melakukan proses pembelajaran, atau melakukan interaksi sesama guru dan/karyawan, maka perbedaan tersebut juga dapat menimbulkan benih-benih konflik.

Tabel 1
Asal-usul Konflik dalam Organisasi Pendidikan

<i>Origins of Conflict</i>		
Unmet Basic Needs	Limited Resources	Different Values
Time	Belonging	Beliefs
Money	Power	Priorities
Property	Freedom	Principles
	Fun	

Dari penyebab dan asal usul timbulnya konflik di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi, struktur, dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah lembaga organisasi pendidikan. Komunikasi yang buruk antar personal dan tidak adanya saling memahami

satu sama lain menyebabkan konflik cepat terjadi.

Begitu pula dengan perbedaan jenjang struktur yang ada di dalam organisasi, maka jika antar personil yang termaktub dalam anggota struktural suatu organisasi, saling ego, derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, ketidakjelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, dan perbedaan sistem imbalan dengan cakupan pekerjaan yang dilakukan, membuat konflik bermula dan puncak konflik itu terjadi. Hal tersebut merupakan hal dalam *ekstern* penyebab konflik, faktor *intern* yang juga salah satu penyebab konflik adalah faktor perbedaan individu masing-masing, baik dari sifat, karakter, prinsip, keunikan, kemahiran, dan lain-lain yang ada di dalam individu menjadi salah satu penyebab *intern* sebuah konflik terjadi.

Macam Konflik di Organisasi Pendidikan Islam

Adanya sebuah konflik yang timbul dalam perkembangan organisasi, pasti memberikan sebuah dampak bagi kelangsungan organisasi tersebut. Lingkup konflik tersebut dapat memberikan dampak terhadap individu maupun dampak terhadap organisasi tersebut. Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi diantara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan.

Di dalam lembaga pendidikan yaitu sekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi (Mulyasa, 2012: 262).

1. Konflik intrapersonal; yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik interpersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus di pilih untuk dilakukan.
2. Konflik interpersonal; yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.
3. Konflik intragroup; yaitu konflik antaranggota dalam satu kelompok.
4. Konflik intergroup; yaitu konflik yang terjadi antarkelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.
5. Konflik intraorganisasi; yaitu konflik yang terjadi antarbagian dalam suatu organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi 4 jenis: (a) konflik vertikal, (b) konflik horizontal, (c) konflik lini-staf, (d) konflik peran.
6. Konflik interorganisasi; yaitu konflik yang terjadi antar organisasi. Konflik ini terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

Dampak Konflik

Konflik di sekolah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan

oendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan, dan stress (Mulyasa, 2012: 264).

Konflik yang berdampak positif terjadi ketika konflik tersebut menjadi sumber kompetisi yang sehat, sumber kreativitas, dan produktivitas, serta semakin memperkaya wawasan, pemikiran, gagasan, serta adu argumentasi. Konflik juga bisa berdampak positif apabila pelaku konflik adalah orang-orang yang dewasa, mengedepankan *positive thinking*, dan mampu mengambil manfaat dari konflik yang ada (Jamal Ma'mur Asmani, 2009: 116). Namun jika konflik yang terjadi pada pribadi yang egois, fanatik, dan eksklusif, maka konflik bisa menimbulkan ketegangan satu dengan yang lain, ada motif saling menyalahkan dan menjatuhkan, pencemaran nama baik, dan pembunuhan karakter. Organisasi bisa terganggu dengan konflik semacam ini (Jamal Ma'mur Asmani, 2009: 117).

Dari berbagai kondisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan, dan negatif atau merugikan. Konflik yang menguntungkan dapat mendatangkan membawa motivasi dan dampak baik bagi suatu organisasi lembaga pendidikan, dan konflik yang negatif dapat membawa kerugian dan pertentangan bagi organisasi lembaga pendidikan.

Adapun konflik yang menguntungkan atau berdampak positif adalah sebagai berikut:

1. Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil hikmahnya sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
2. Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat

mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.

3. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan (*surprise*) karena kehadirannya sering tidak disadari, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
4. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik yang ditimbulkan biasanya memerlukan pemecahan persoalan yang lebih kompleks dan tidak mudah perseorangan, artinya pihak-pihak yang menjadi *problem solver* mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan konflik yang simultan, inovatif, dan kreatif, sehingga dapat melatih kebijaksanaan personal (Mulyasa, 2012: 264-265).
5. Memperkuat hubungan. Dua orang yang mampu mengenali perbedaan akibat konflik, kenapa perbedaan muncul, dapat melakukan diskusi guna menyelesaikannya sehingga satu sama lain dapat mengenal lebih dalam.
6. Meningkatnya kepercayaan. Jika dua orang bisa menyelesaikan konflik, mereka akan lebih mempercayai masing-masing pihak di masa datang dengan mengetahui bahwa perbedaan di antara mereka bisa diselesaikan.
7. Peningkatan harga diri. Hasil produktif dari konflik adalah peningkatan harga diri dari tiap pihak yang bertikai.
8. Penguatan kreativitas dan produktivitas. Konflik jika dimanajemen secara baik merupakan kondisi yang memungkinkan kreativitas dan diskusi antar orang dengan kepentingan berbeda, dan ujungnya peningkatan produktivitas.
9. Kepuasan kerja. Orang butuh sejumlah perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan, dalam rangka

meraih kepuasan kerja (Pupun Sofiyati, dkk., 2011: 7).

Adapun konflik yang menguntungkan atau berdampak negatif adalah sebagai berikut:

1. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan dan pendapat pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif (subjektif) dan emosional.
2. Apriori. Jika konflik sudah meningkat, bukan hanya subyektifitas dan emosional yang muncul, tetapi dapat menimbulkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
3. Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat, dan mengadu.
4. Stress. Konflik yang berkepanjangan bukan saja menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.
5. Frustrasi. Konflik dapat memicu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berpretasi, tetapi jika konflik tersebut sudah ada pada tingkat yang cukup arah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi (Mulyasa, 2012: 265-266).
6. Komunikasi antar inidividu dan kelompok menjadi berkurang. Pihak-pihak yang terlibat konflik akan membekas dalam hati, terutama konflik yang berakhir dengan permusuhan dan pertentangan yang keras. Meskipun sudah terselesaikan konflik tersebut dan sudah sejak lama, namun suatu saat *flashback* ingatan konflik tersebut akan muncul dan kemungkinan menjadi benih timbulnya konflik kedua.
7. Iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang. Setelah terjadinya konflik atau saat konflik itu berlangsung, iklim internal yang terjadi adalah saling ketidakpercayaan dan kecurigaan semakin berkembang. Mosi tidak percaya dan *suudzonisme* menjadi alat yang sensitif dalam memicu pertentangan yang lebih tajam.
8. Hubungan antar orang tercederai. Dengan terjadinya konflik, yang teman bisa jadi musuh, yang musuh bisa menjadi kawan, dan yang bersahabat bisa bercerai berai. Hubungan yang semula baik akan menjadi renggang takkala konflik semakin memuncak dan solusi yang diberikan tidak memuaskan semua pihak.
9. Kinerja pekerjaan berkurang. Semula pekerjaan biasa-biasa saja, namun dengan datangnya konflik gairah dan semangat untuk bekerja semakin berkurang, hal-hal yang menjadi motivasi dan kegairahan semangat bekerja tercederai oleh persoalan yang membuat pekerjaan jadi tak bersemangat dan kabur.
10. Perlawanan atas perubahan meningkat. Dengan adanya konflik, maka dibutuhkanlah sebuah pemecahan konflik atau *problem solving and problem conflit*, maka tatkala ada pemecahan dan solusi ditemukan otomatis perubahan akan terjadi. Di sinilah timbullah konflik baru yang bersifat *personal internal* yang belum beradaptasi terhadap perubahan, dan bahkan melakukan perlawanan terhadap perubahan tersebut.
11. Komitmen dan kesetiaan organisasi akan terpengaruh (Pupun Sofiyati, dkk., 2011: 8). Konflik yang terjadi juga berpengaruh terhadap komitmen, visi misi, fokus organisasi, dan kesetiaan organisasi. Konflik diibaratkan seperti gempa yang mengguncang (*shake*) penduduk bumi sehingga memporak-porandakan kegiatan, program, cita-cita, dan

keinginan dari penduduk bumi. Begitu juga dengan konflik, akan mengguncang (*shake*) yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga konsentrasi terpecah, visi misi menjadi kabur, tujuan tidak jelas, program tak terealisasi, dan kesetiaan intraorganisasi semakin memudar.

Konflik : Kajian Perspektif Islam

Islam tidak pernah memungkiri adanya konflik dalam organisasi. Manusia sebagai makhluk Allah mempunyai sifat yang unik dan berlainan antara satu dengan lainnya. Sehingga perbedaan pendapat dalam berpikir, menilai dan mengambil keputusan merupakan tabiat yang alamiah. Mau tidak mau, akan sukar sekali untuk mewujudkan satu kehidupan dan hubungan kemanusiaan yang berlandaskan satu pendapat dan satu keinginan saja. Kehidupan tanpa perselisihan boleh dikatakan tidak mungkin kalau organisasi itu ingin memiliki prestasi dan produktivitas yang tinggi. Hal ini sebagaimana yang dipaparkan oleh Allah dalam Q.S. Hud ayat 118:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ

مُخْتَلِفِينَ ﴿١١٨﴾

Artinya: "Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat" (Departemen Agama RI, 2009: 236).

Dalam Islam, konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik.

Manusia memiliki tuntutan serta keinginan yang beraneka ragam dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan tersebut. Namun untuk bisa mendapatkannya, mereka akan berkompetisi untuk mendapatkan keinginan tersebut.

Konflik akan mengajarkan manusia untuk dapat berpikir lebih maju untuk mendapatkan keinginannya tersebut sehingga akan bermanfaat bagi kehidupannya. Oleh karena itu, Allah membekali nilai-nilai moral pada setiap makhluk dalam kepentingan-kepentingannya sendiri. Selagi konflik masih dibutuhkan oleh manusia, maka mereka pun dibekali oleh Allah dengan kemampuan untuk berkonflik, baik dalam fisik, roh maupun akalnya, dan sekaligus kemampuan untuk mencari solusinya.

Islam memandang konflik bukanlah sebagai tujuan namun lebih sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan. Islam selalu mengingatkan bahwa sesungguhnya manusia berasal dari asal yang sama. Sebagaimana dalam Q.S. An-Nisa' ayat 1:

يَتَّيِّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ

وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا

وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ

إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾

Artinya: "Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah

memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu (Departemen Agama RI, 2009: 78).

Islam mengajarkan pentingnya untuk toleransi menghargai adanya perbedaan-perbedaan yang dimiliki manusia baik sisi fisik, pemikiran budaya dan lain-lain agar jangan sampai mengakibatkan perseteruan dan permusuhan. Konflik memang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia. Namun, jangan sampai terlarut dalam konflik yang berkepanjangan dan tidak ada solusinya sehingga dapat merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

Surat An-Nisaa' di atas merupakan penetapan nilai persaudaraan yang dimaksudkan sebagai pedoman hubungan antar kelompok manusia. Nilai ini harus menjadi landasan masalah multikulturisme, multiagama, multibahasa, multibangsa dan pluralisme secara umum, karena Al-Qur'an menganggap perbedaan ras, suku, budaya dan agama sebagai masalah alami (ketentuan Tuhan). Justru itu, perbedaan tadi tidak boleh dijadikan ukuran kemuliaan dan harga diri, tapi ukuran manusia terbaik adalah ketaqwaan dan kesalehan sosial yang dilakukannya.

يٰٓاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى
وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاٖۗٔلٍ لِتَعَارَفُوْٓا اِنَّ اَكْرَمَكُمْ
عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ حَبِيْرٌ ﴿١٣٠﴾

Artinya: "Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya

kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal" (Departemen Agama RI, 2009: 518).

Kajian Empirik Resolusi Konflik

Berbagai pembahasan baik itu dalam segi konsep bagaimana pengertian konflik, sifat konflik, anatomi konflik, kemudian dikolaborasikan dalam perspektif Islam serta dikaitkan dalam penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli dalam organisasi, maka didapatkan sebuah potensi-potensi baru bagi pengelolaan (manajemen) konflik. Sehingga nantinya akan memberikan kontribusi yang baik bagi manajer organisasi dalam mengelola konflik di dalam organisasinya.

Resolusi Konflik Organisasi

Konflik harus diatasi, jangan sampai berlarut-larut karena yang dirugikan tidak hanya individu tetapi juga lembaga. Proses pembelajaran bisa terganggu dan kepuasan anak didik jauh dari harapan. Manajer dan pemimpin pendidikan harus cepat membaca potensi konflik, mengantisipasi konflik muncul ke permukaan atau melebar, dan selalu menciptakan langkah-langkah seefektif mungkin. Penyelesaian konflik harus segera mungkin dilakukan untuk menjaga reputasi lembaga yang bisa tercemar gara-gara konflik yang meruncing. Pendekatan persuasif yang sesuai dengan tradisi masyarakat sangat baik dikedepankan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi (Jamal Ma'mur Asmani, 2009: 119).

Dalam menyelesaikan konflik, terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya,

lima langkah berikut ini mendasar dalam mengatasi kesulitan: (a) Pengenalan; (b) Diagnosis; (c) Menyepakati suatu solusi; (d) Pelaksanaan; dan (e) Evaluasi.

Sejalan dengan lima sifat mendasar dari sebuah penyelesaian konflik, maka dalam manajemen konflik, dilakukan sebuah pendekatan dalam manajemen konflik adalah sesuai dengan konflik yang terjadi, yaitu konflik dalam *intrapersonal*, *interpersonal*, *intragroup*, *intergroup*, *intraorganisasi*, maupun *interorganisasi*.

Strategi mengatasi konflik intrapersonal dan intragrup (*intrapersonal and intragroup conflict*) adalah dengan:

1. Menciptakan kontak dan membina hubungan sahabat, pertemanan, dan jalinan hubungan yang erat untuk menciptakan kontak bati yang baik pula. Dengan menciptakan kontak tersebut, maka setiap individu akan saling memahami dirinya sendiri dan satu sama lain secara mendalam.
2. Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan. Hal ini penting karena setiap orang butuh pengakuan dari orang lain serta apa yang dilakukannya, yang dikatakannya, dan disarankannya butuh penerimaan dari orang lain sebagai tenggang rasa dan penghargaan terhadap dirinya.
3. Menumbuhkan kekuatan dan kemampuan diri sendiri. Hal ini juag penting karena dengan menumbuhkan kekuatan diri berarti seseorang sudah kokoh dan tangguh dalam menghadapi setiap cobaan dan ujian, dan dengan menumbuhkan kemampuan diri sebagai *power* dan bekal dalam menghadapi permasalahan.
4. Mencari beberapa alternatif jalan terobosan. Sangat berguna sekali ketika dalam diri masing-masing personal sudah tidak mampu lagi menanggung konflik sesuai dengan kemampuan dan kekuatan dirinya, maka dibutuhkan

strategi dan terobosan alternatif dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik.

5. Menumbuhkan sikap percaya diri. Hal ini perlu karena seseorang biasanya dalam menyelesaikan konflik dengan menemukan jalan keluar sendiri dan penyelesaian sendiri kadang-kadang tidak percaya diri, sehingga yang terjadi adalah ketidakmaksimalan jalan keluar yang ditempuh oleh individu tersebut.

Strategi mengatasi konflik interpersonal dan intergroup (*Interpersonal and Intergroup Conflict*) adalah dengan:

1. Strategi Kalah-Kalah (*Lose-lose Strategy*); berorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan buntu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barangkali bertindak atas kemauannya sendiri. Hasil kalah-kalah biasanya terjadi apabila konflik dimanaje dengan sikap menghindari, akomodasi, meratakan dan atau melalui kompromi. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu: (a) Arbitrase (*Arbitration*); Arbitrasi merupakan prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat. (b) Mediasi (*Mediation*); Mediasi dipergunakan oleh Mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh arbriator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung

terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.

2. Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*); Dalam strategi ini menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain memperoleh kemenangan. Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan *win-lose strategy* adalah sebagai berikut: (a) Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang menang dan kalah agar tidak terjadi lagi pertikaian, gunanya untuk meredakan agar konflik tidak terjadi lagi jika kedua belah pihak masih saling bertemu dalam keadaan suasana yang memanas; (b) Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan perdamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan dan kekaburan dalam batas-batas bidang kerja (*jurisdictional ambiguity*); (c) Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (*miss-communication*) sehingga konflik tidak dapat terselesaikan; (d) Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*); (e) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak, untuk menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resources*) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*); Konflik menang-menang diatasi dengan jalan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam konflik yang bersangkutan. Penyelesaian yang dipandang manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Ada 2 cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik menang-menang yaitu: (a) Pemecahan Masalah Terpadu (*Integrative Problema Solving*). Usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak; (b) Konsultasi Proses antar Pihak (*Inter-Party Process Consultation*) Dalam penyelesaian melalui konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.

Strategi mengatasi konflik intra-organisasi dan interorganisasi (*intraorganization and interorganization conflict*) adalah strategi untuk mengatasi konflik dalam organisasi dan antar organisasi. Strategi konflik ini biasanya menyatu dikarenakan tradisi yang sudah melekat pada hukum organisasi. Strategi intraorganisasi dan interorganisasi adalah dengan:

- 1) Pendekatan Birokratis (*Bureaucratic Approach*). Pendekatan birokratis (*bureaucratic approach*) dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik

vertikal (*hirarkie*) didekati dengan cara menggunakan hirarki struktural (*structural hierarchical*). Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajer cenderung menggunakan struktur hirarki (*hierarchical structure*) dalam hubungannya secara otokritas. Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini biasanya dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan-peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

- 2) Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (*Authoritative Intervention in Lateral Conflict*). Bila terjadi konflik lateral, biasanya akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Kemudian jika konflik tersebut ternyata tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, biasanya manajer langsung melakukan intervensi secara otoritatif kedua belah pihak.
- 3) Pendekatan Sistem (*System Approach*) adalah mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul dengan pendekatan sistem kinerja, sistem pemasaran, sistem pembelajaran, sistem administrasi, dan lain-lain.
- 4) Reorganisasi Struktural (*Structural Reorganization*) adalah cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi non-formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (*task interdependence*) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang

berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

Kesimpulan

Dalam kehidupan sehari-hari juga manusia sebagai makhluk sosial tidak akan lepas dengan yang namanya konflik. Konflik merupakan bagian penting dalam kehidupan berorganisasi, konflik merupakan sebuah wahana dalam mewarnai kehidupan, tanpa adanya konflik kehidupan tak bermakna. Konflik dapat menimbulkan efek negatif bagi organisasi pendidikan Islam, namun konflik juga dapat berdampak positif bagi kelangsungan kinerja organisasi. Dengan adanya konflik, komunikasi yang dijalin mempunyai frekuensi yang lebih baik lagi jika konflik dikelola dengan benar, dan dijadikan peluang untuk melakukan sebuah perubahan. Namun disisi lain, konflik jika tidak dikelola dengan benar, maka akan berdampak pada resistensi komunikasi dalam organisasi.

Penanganan dan pengelolaan disesuaikan dengan anatomi dan diagnosis konflik yang ditimbulkan. *Pertama*, konflik interpersonal dan intergroup diselesaikan dengan Strategi Kalah-Kalah (*Lose-lose Strategy*), Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*), Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*); *Kedua*, konflik intrapersonal dan intragrup diselesaikan dengan menciptakan kontak dan membina hubungan persahabatan, menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan, menumbuhkan kekuatan dan kemampuan diri sendiri, mencari beberapa alternatif jalan terobosan, menumbuhkan sikap percaya diri. *Ketiga*, konflik interpersonal dan intergroup diselesaikan dengan Strategi Kalah-Kalah (*Lose-lose Strategy*) yang terdiri dari arbitrase dan mediasi, Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*) yang terdiri dari penarikan diri, damai, bujukan, paksaan/

penekanan, dan tawar menawar, dan Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*) dilakukan dengan pemecahan masalah terpadu dan konsultasi proses antar pihak. Keempat, konflik intraorganisasi dan interorganisasi diselesaikan dengan pendekatan birokratis, pendekatan intervensi otoritatif, pendekatan sistem dan pendekatan struktural.

Pengelolaan dan penanganan konflik hendaknya diselesaikan dan diatasi sesuai dengan problem yang ditimbulkan dari konflik tersebut, sehingga diagnosa konflik dapat dideteksi sedini mungkin sehingga konflik bukanlah sebagai suatu yang berdampak negatif, melainkan konflik dapat dijadikan peluang untuk melakukan terobosan dalam pengembangan kinerja organisasi.

Daftar Pustaka

- Alisjahbana, S.T. (1986). *Antropologi baru*. Jakarta: Penerbit PT Dian Rakyat.
- Bodine, R. J. & Schrupf, F. (1994). *Creating the peaceable school: a comprehensive program for teaching conflict resolution*. Champaign, IL: Research Press. Inc.
- Crawford, D. & Bodine, R. (1996). *Conflict resolution education: a guide to implementing programs in schools, youth-serving organizations, and community and juvenile justice settings*. Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, and Office of Elementary and Secondary Education. USA: U.S. Department of Justice.
- Departemen Agama RI. (2009). *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Glasser, W. (1984). *Control theory*. New York, NY: Harper & Row.
- Luthans, F. (1985). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ruchyat. (2001). *Makalah: manajemen konflik di sekolah*, Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. Bandung.
- Sofiyati, P. dkk., (2011). *Konflik dan stress; pengembangan dan perilaku organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Stoner, J. A. F. & Wankel, C. (1986). *Management 3-d*. London: Prentice Hall International Inc.
- Sunarta. (2011). *Konflik dalam organisasi (merugikan sekaligus menguntungkan)*, Artikel Berkala FISE Universitas Negeri Yogyakarta.
- Winardi. (2004). *Manajemen konflik (konflik perubahan dan pengembangan)*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Zunaidah. (2010). *Kajian teoritis mengenai manajemen konflik*. Jurnal ILMIAH Fak. Ekonomi Universitas Sriwijaya, Vol. 11 No. 1.