

Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif

Fitri Handayani

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Nahdhatul Ulama Al-Farabi

Korespondensi penulis: fitrihandayani147@gmail.com

Abstract: Educational activities can be effective if individuals and other working groups can create working relationships that support each other, try not to create differences that will eventually become conflicts. To create a conducive madrasah atmosphere, a strategy is needed in managing conflict. The implementation of conflict management was able to create a harmonious working relationship by mutual respect for differences, willing to accept input for good, mutual respect and care for each other, and building open communication with each other with sincerity. This study uses the literature study method with the aim of knowing how to use conflict management to lead to an effective madrasah. research results on conflict management towards effective madrasahs Conflict is actually something natural, which within a certain time limit can have a positive value on the development of madrasahs, but must be managed properly and carefully, because if it crosses the line it can have fatal consequences. Thus conflict management is a series of actions and reactions between actors and outsiders in a conflict. The implementation of conflict management in education is carried out using several approaches. Conflict does not change management philosophy. Actually conflict is necessary and is a strategic step in developing the organization in a better direction. People in the organization need decisive action during conflicts.

Keywords: Management, Conflict, Effective

Abstrak: Aktifitas kegiatan pendidikan dapat efektif apabila individu dan kelompok kerja lainnya dapat menciptakan hubungan kerja saling mendukung satu sama lain, berupaya untuk tidak menciptakan perbedaan yang akhirnya akan menjadi sebuah konflik. Untuk menciptakan suasana madrasah menjadi kondusif, diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik. Implementasi manajemen konflik ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmoni dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan untuk kebaikan, saling menghargai dan menjaga satu sama lain, serta membangun komunikasi saling terbuka dengan penuh keikhlasan. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pemanfaatan manajemen konflik menuju madrasah yang efektif. hasil penelitian tentang manajemen konflik menuju madrasah efektif Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan madrasah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Konflik tidak merubah falsafah manajemen. Sebenarnya konflik

diperlukan dan merupakan langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam organisasi memerlukan tindakan yang tegas selama terjadi konflik.

Kata Kunci : Manajemen, Konflik, Efektif

LATAR BELAKANG

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berarti bahwa manusia hanya dapat berarti jika berada didalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, dalam kehidupan sosial, manusia selalu bertemu dengan manusia yang lain. Pertemuan antar manusia, baik dalam konteks individu maupun konteks organisasi di satu pihak sangat diperlukan untuk saling memenuhi seluruh pihak-pihak yang bersangkutan. Namun dipihak lain, pertemuan-pertemuan tadi akan menimbulkan pula perbedaan kepentingan, perbedaan keinginan dan perbedaan pandangan, yang pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya ketegangan-ketegangan antar pihak. Selanjutnya, ketegangan ini lama kelamaan akan menjurus kepada terjadinya konflik atau benturan (Sobri and Sutikno 2012).

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, sertabudaya 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 (Wirawan 2010).

Afzalur Rahim di dalam (Qomar 2016) mendefinisikan konflik sebagai suatu keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi- organisasi.⁷

Sedangkan Robbins di dalam kutipan (Sobri and Sutikno 2012) mengartikan konflik sebagai suatu proses yang timbul karena pihak pertama merasa bahwa pihak lain memberi pengaruh negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif terhadap yang diharapkan pihak pertama. Dengan demikian sesungguhnya konflik dapat muncul dimana saja, kapan saja, dan kepada siapapun selagi ada ketidak cocokan atau pertentangan.

Konflik diibaratkan pedang bermata dua, disatu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan

mendatangkan malapetaka 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 (Sobri and Sutikno 2012).

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi diantara pihak yang mempunyai tujuan yang sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik. Di madrasah, konflik dapat terjadi di semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi (Mulyasa 2015).

Menurut Mulyasa konflik di madrasah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreatifitas dan adaptasi. Madrasah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala madrasah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan madrasah, tetapi dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan, dan stres.

Konflik akan muncul di madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala madrasah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di madrasah menunjang keterampilan manajemen tertentu, yang disebut manajemen konflik (Mulyasa 2015).

Nanang fatah yang dikutip oleh (Sobri and Sutikno 2012) memberikan pengertian manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam bahasa Yunani konflik yaitu *configure*, *conflictum* berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan,

ketidaksesuaian, ketidakserasian, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi antagonis bertentangan (Hendiyat 2010).

Menurut Howard Ross manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang di ambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

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 pelakumaupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagaipihak ketiga yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik, hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan yaitu perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, pemecahan konflik. Kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi dimadrasah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah (Mulyasa 2015).

Manajemen konflik sangat di butuhkan oleh organisasi atau sebuah lembaga untuk dapat mengembangkan atau mengarahkan organisasi kearah pendidikan yang efektif atau lebih baik.

Madrasah yang efektif adalah madrasah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik, di dalamnya di jumpai manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan sumber daya madrasah untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah, adanya kepuasan kerja para personel dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan madrasah secara antisipatif dan produktif (Ahmad 2013).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa untuk menuju organisasi atau madrasah yang efektif diperlukan keterampilan manajemen kepala madrasah di dalam pengelolaan seluruh komponen stakeholder madrasah secara maksimal yang salah satunya melalui

memanajemen konflik. Berdasarkan dari latar belakang diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pemanfaatan manajemen konflik menuju madrasah yang efektif.

KAJIAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutandari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Malayu 2009). Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau diinginkan oleh sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah dan sebagainya (Usman 2011). Adapun fungsi manajemen meliputi 1) Perencanaan (planning), 2) Pengorganisasian (organizing), 3) Pengarahan (directing), 4) Pengkoordinasian (coordinating), 5) Pengawasan (controlling).

2.2. Penyebab timbulnya konflik dalam Lembaga Pendidikan

Sebagai kumpulan atas beberapa orang, maka organisasi tidak lepas dari interaksi antar anggotanya. Dalam memahami peran dan bergaul satu sama lain itulah konflik yang kerap muncul. Penyebab konflik sangatlah beragam. Konflik tersebut mayoritas bersumber dari masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Secara ringkas penyebab konflik diantaranya Salah paham, informasi yang belum lengkap, perasaan sensitive, tujuan, komunikasi yang salah, struktur organisasi yang longgar, perbedaan pandangan, ego manusia, perbedaan pendapat, kebutuhan,

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini kami menggunakan jenis/pendekatan penelitian yang berupa Studi Kepustakaan (Library Research). Studi kepustakaan merupakan suatu studi yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam

material yang ada di perpustakaan seperti dokumen, buku, majalah, kisah-kisah sejarah, dsb (Mardalis:1999)

Adapun langkah-langkah dalam penelitian kepustakaan menurut Kuhlthau (2003) adalah sebagai berikut : 1. Pemilihan topik 2. Eksplorasi informasi 3. Menentukan fokus penelitian 4. Pengumpulan sumber data 5. Persiapan penyajian data 6. Penyusunan laporan

Sumber data yang menjadi bahan akan penelitian ini berupa buku, jurnal dan situs internet yang terkait dengan topik yang telah dipilih.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, makalah atau artikel, jurnal dan sebagainya (Arikunto 2010). Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah daftar check-list klasifikasi bahan penelitian, skema/peta penulisan dan format catatan penelitian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis isi (Content Analysis). Analisis ini digunakan untuk mendapatkan inferensi yang valid dan dapat diteliti ulang berdasarkan konteksnya (Krippendorff, 1993). Dalam analisis ini akan dilakukan proses memilih, membandingkan, menggabungkan dan memilah berbagai pengertian hingga ditemukan yang relevan (Serbaguna, 2005). Untuk menjaga kekelan proses pengkajian dan mencegah serta mengatasi mis – informasi (Kesalahan pengertian manusiawi yang bisa terjadi karena kekurangan penulis pustaka) maka dilakukan pengecekan antar pustaka dan memperhatikan komentar pembimbing (Sutanto, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengertian Konflik

Sebelum membahas penjelasan lebih lanjut maka ada baiknya penulis membahas sedikit lebih banyaknya mengenai pengertian konflik. Secara etimologi konflik berasal dari kata latin yaitu “con” berarti bersama-sama dan “fliegere” yang berarti benturan atau tabrakan. Jadi konflik dalam kehidupan sosial adalah benturan dalam kepentingan, keinginan, pendapat dan lain-lain yang sulit untuk dipahami oleh masing-masing individu.

Robbins (1996: 245) dalam organization behavior menjelaskan bahwa, konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidak sesuaian antara dua

pendapat sudut pandang yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun negatif. Luthans (2006:348) mengemukakan bahwa konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber dari keinginan manusia. Husaini (2006:387), konflik ialah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain. Dari ketiga pengertian di atas, maka definisi konflik yang dikemukakan oleh Handoko, (1991:346) konflik adalah proses pengarahannya ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik pada awalnya dianggap sebagai suatu penyimpangan terhadap norma dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat maupun aturan organisasi, namun dengan meningkatnya pengetahuan maka pandangan terhadap konflik mengalami perubahan. Aldarg, R.J dan Stearns (1987: 415) membagi transisi pemikiran tentang konflik kedalam tiga fase yaitu: pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis/pluralis. Pandangan tradisional, konflik dipersepsikan sebagai peristiwa yang negative dan identik dengan kekacauan, destruktif, dan dapat merugikan kelangsungan organisasi, karena itu harus dicegah dan bila perlu ditiadakan. Pandangan tradisional konsisten terhadap sikap-sikap dominan mengenai perilaku kelompok sehingga konflik mempunyai konotasi negatif, sebagai dampak komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan antara anggota, dan pimpinan tidak tanggap terhadap aspirasi dan kebutuhan para anggota kerja.

3.2 Konflik dan Masalahnya

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 kelemahannya untuk menentukan langkah preventif secara tepat. Jika tahap pertama tidak dapat diatasi dan bibit konflik meningkat, maka anggota organisasi akan semakin jeli terhadap kehadiran bibit tersebut, dan sering menimbulkan dampak emosional.

Mengetahui adanya konflik sedini mungkin dapat dilakukan dengan memperhatikan hubungan-hubungan yang ada, karena pada umumnya hubungan yang tidak normal merupakan gejala konflik, misalnya ketegangan, kekakuan, ketakutan, kekalutan, dan saling fitnah. Meskipun demikian, tidak semua konflik dapat diketahui gejala-gejalanya, untuk mengetahuinya pimpinan harus aktif melakukan berbagai tindakan. Tindakan yang dapat dilakukan kepala madrasah untuk mengetahui adanya konflik dini adalah menciptakan komunikasi timbal balik, menggunakan jasa ketiga, dan menggunakan jasa pengawas informal.

Menciptakan komunikasi timbal balik. Komunikasi timbal balik akan mendorong tenaga kependidikan aktif mengemukakan pendapat, sehingga dapat diperoleh kemungkinan petunjuk adanya konflik.

Menggunakan jasa pihak ketiga. Pada umumnya pihak yang sedang terlibat konflik akan terbuka kepada pihak ketiga yang netral, sehingga untuk mengetahui adanya konflik sedini mungkin perlu bantuan pihak yang netral.

Menggunakan jasa pengawas informal. Pengawas informal merupakan orang yang ditempatkan secara arahaasia dan bertugas sebagai intel yang harus melaporkan setiap kejadian. Untuk mencapai keberhasilan, pengawas informal harus bertindak secara wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya.

Konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun nonmaterial. Untuk mencegahnya, harus dipelajari penyebabnya, antara lain sebagai berikut:

- a. Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat kepermukaan, maka dapat menimbulkan ketegangan.
- b. Salah paham. Konflik dapat terjadi karena salah paham (*misunderstanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati, dan kebencian.
- c. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan

konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral, maupun sosial.

- d. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.

3.3 Penyebab Konflik

Penyebab konflik secara khusus adalah sebagai berikut:

- a. Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik bertikal).
- b. Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena individu tersebut melanggar norma-norma kelompoknya, atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi organisasi.
- c. Kelompok dengan kelompok dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya, ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakahan kelompok lainnya (konflik primordial).
- d. Konflik antar organisasi terjadi dapat karena perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elit politik)..

3.4 Proses Terjadinya konflik

Konflik tidak akan terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks (2014:43), mengidentifikasikan bahwa, proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahapan: pertama, peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, sedangkan yang ke tiga timbulnya pertentangan-pertentangan.

Menurut Robbins (1996:548-557) proses terjadinya konflik menjadi lima tahap, yaitu potensi oposisi atau ketidakcocokan kognisi dan personalisasi; maksud niat, perilaku dan hasil.

Pada tahap Ke I, menurut kondisi yang menciptakan konflik. Yang menjadi sumber atau variabel konflik adalah komunikasi, struktur dan pribadi. Pada variabel komunikasi bias disebabkan oleh semantik, kesalahpahaman, jumlah informasi yang terlalu banyak atau lebih sedikit. Pada variabel struktur konflik biasa terjadi karena perbedaan derajat spesialisasi tugas berbeda, akan tetapi satu sama lain berhubungan dengan kepentingan yang berbeda. Faktor penyebab lainnya adalah gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan individu dari setiap dari setiap tingkat atau derajat tugas yang berbeda. Untuk faktor awal variabel pribadi disebabkan oleh kepribadian.

Pada Tahap Ke II, adalah kognisi dan personalisasi. Pada tahap ini konflik yang dipersepsikan merupakan kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Jadi persepsi akan membangun perasaan adanya konflik atau tidak. Sedangkan pada variabel konflik yang dirasakan seseorang atau pihak tertentu muncul keterlibatan emosional dalam satu konflik berupa kecemasan, ketegangan, frustrasi dan kekerasan.

Pada Tahap Ke III, terdiri dari variabel tertentu akan mencapai tujuan tanpa menghiraukan dampaknya pada pihak lain. Variabel kerjasama merupakan bentuk kolaborasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik berupaya saling memenuhi kepentingan bersama. Pada variabel kompromi, masing-masing pihak saling melepaskan atau mengurangi tuntutan. Menghindari merupakan bentuk upaya menjauhkan diri atau menarik diri dari konflik, dan variabel akomodasi merupakan bentuk memuaskan lawan dari kepentingan pribadi.

Pada Tahap Ke IV, munculnya konflik terbuka. Konflik ini dikemukakan secara terang-terangan (terbuka), menyimpang dari maksud awalnya.

Pada tahap Ke V, adalah hasil. Tahap ini dapat menghasilkan dua variabel yaitu fungsional dan disfungsional. Pada hasil fungsional konflik dapat meningkatkan kinerja, sedangkan apabila berdampak disfungsional maka akan menimbulkan penurunan kinerja.

Dari beberapa tahap proses terjadinya konflik di atas dalam sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar aturan organisasi.

3.5 Dampak Konflik

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi di antara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik.

Di madrasah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun inteorganisasi.

- a. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik interpersonal yang akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas madrasah dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak juga salah, dan keduapilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
- b. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antara individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
- c. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antara tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
- d. Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantive atau efektif. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antara kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernapasan perlu disuarakan dengan ketsas, sementara kelompok guru

matematika merasa terganggu, karena para peserta didinya tidak konsentrasi belajar.

- e. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan.
- f. Konflik di madrasah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Madrasah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala madrasah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan maupun gagasan baru.

Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan madrasah, tetapi dapat menurunkan ketegangan, dan stres. Konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan dan negatif atau merugikan.

Akibat positif atau menguntungkan.

- a. Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
- b. 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.
- c. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan (surprise) karena kehadirannya sering tidak diduga, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
- d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau memberio hukuman yang berlebihan. Kondisi ini sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.

Akibat negatif atau merugikan

- a. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.

- b. Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
- c. 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.
- d. Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja dapat menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.
- e. Frustrasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan di antara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.

3.6. Manajemen Konflik

Konflik akan terjadi di madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala madrasah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di madrasah menuntut keterampilan manajemen tertentu, yang disebut manajemen konflik.

Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di madrasah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah. Meskipun konflik sudah meruncing dan mengganggu pembelajaran, serta membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala madrasah tetap harus dapat mengatasinya. Untuk dapat mengatasi konflik perlu memahami sebab dan sumbernya: berdasarkan pemahaman akan sebab dan sumber konflik dapat dicarikan jalan pemecahan yang paling baik.

Konflik yang dapat dikelola dengan baik dapat digunakan untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki. Pendekatan penanganan konflik perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan keuntungan berbagai hal, seperti sifat anggota yang dihadapi, situasi dan kondisi secara keseluruhan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan bagaimana dampak konflik terhadap individu, baik yang terkait maupun tidak yang tersedia untuk mengelola konflik tersebut dan derajat kekuatan yang dimiliki secara keseluruhan.

Thomas (1989) mengembangkan lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu penghidaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi, dan kolaborasi. Kecenderungan ini disusun berdasarkan derajat kemampuan untuk memuaskan kepentingan orang lain dan kepentingan diri sendiri. Kecenderungan tersebut bukan satu-satunya pendekatan atau cara untuk menyelesaikan, dan mengelola konflik. Jika konflik sudah benar-benar meluas maka usaha penyelesaian masalah perlu dilakukan melalui pertemuan tatap muka dengan pihak yang bertentangan untuk mengadakan negosiasi, menjalin kerjasama, menghindarkan konflik dengan meningkatkan kualitas personil yang menjadi sumber pertentangan sehingga dapat mengubah sikap dan perilakunya.

Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas, dapat diidentifikasi pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut:

- a. Mempersatukan (*integrating*), Merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan

ini diasosiasikan dengan pemecahan masalah yang sangat efektif jika isu konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik dengan pendekatan mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya berpikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Namun demikian pendekatan penyelesaian konflik ini menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau jika waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Penyelesaian ini juga bisa menimbulkan frustrasi terutama dalam konflik tingkat tinggi, karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional.

- b. Membantu (*obliging*) menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan ini juga dapat dipakai secara sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu. Penggunaan pendekatan penyelesaian konflik membantu orang lain (*obliging*) dengan menaikkan statusnya sangat bermanfaat, terutama jika peran kepala madrasah secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan. Pendekatan rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan. Perhatian tinggi akan menyebabkan orang lain puas dan merasa keinginannya terpenuhi, sehingga mau mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Jika digunakan secara efektif, maka pendekatan penyelesaian konflik ini dapat mengharmoniskan dan melanggengkan hubungan. Pendekatan ini juga tanpa disadari dapat secara cepat membuat orang rela mengalah. Melalui pendekatan ini kepala madrasah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan meluangkan waktu memperkirakan situasi serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.
- c. Mendominasi (*dominating*). Pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi. Pendekatan ini efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting. Pendekatan ini merupakan reaksi untuk mempertahankan diri yang tercermin dalam sebuah

- penyerangan untuk menang, sehingga lahir falsafah “lebih baik menyerang daripada diserang”. Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala madrasah merasa memiliki hak, sesuai hati nurani.
- d. Menghindar (*avoiding*). Pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari kenyataan, termasuk tanggung jawab atau menghindari dari kenyataan, termasuk mengelak. Kepala madrasah yang menggunakan pendekatan ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, dan meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggukahkan dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif jika waktu memang sangat diperlukan. Namun pendekatan ini dapat membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat, dan menimbulkan rasa kecewa sehingga konflik bisa meledak.
- e. Mengadakan kompromi (*compromising*). Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain, sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu, kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan menjadi kuat jika kedua sisi benar. Pendekatan ini paling efektif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari penyelesaian jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan, sehingga kompromi hamper selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecah masalah.

3.7 Tips Untuk Kepala Madrasah Dalam Manajemen Konflik

Tidak semua kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan baik, bahkan tanpa pengalaman yang memadai bisa salah langkah, dan justru terlibat dalam konflik tersebut, atau “kena getahnya.” Untuk menghindari hal tersebut, kepala madrasah harus melatih diri dalam tiga hal, yakni mengelola waktu, mengembangkan energy, dan memecahkan masalah masalah.

3.8 Strategi Mengatasi Konflik

Frost dan Wilmot seperti yang dinyatakan (Kreps, 1986) mengidentifikasikan empat strategi untuk mengatasi konflik, yaitu (1) menghindari (*avoidance*), (2) eskalasi, (3) reduksi, dan (4) pemeliharaan. Menghindar, artinya menjauhkan diri agar tidak terjadi

konflik. Eskalasi artinya meningkatkan intensitas pertentangan. Reduksi, artinya menurunkan intensitas pertentangan. Pemeliharaan, artinya menjaga keseimbangan perbedaan.

Dunnette (1976) memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan, yaitu 1) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan pemaksaan (*forcing*) atau competing, 2) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghindaran (*avoiding*), 3) jika kerja sama dan kepuasan diri seimbang (cukup) maka gunakan kompromi (*compromising*), (4) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan kolaboratif (*collaborating*), dan (5) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghalusan (*smoothing*).

Forcing (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan, ancaman, dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dikehendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (*sabotase*). *Avoiding* (penghindaran) berarti menjauh dari lawan konflik. Penghindaran hanya cocok bagi individu atau kelompok yang tidak tergantung pada lawan individu atau kelompok konflik dan tidak mempunyai kebutuhan lanjut untuk berhubungan dengan lawan konflik. *Compromising* (*pengompromian*) berarti tawar-menawar untuk melakukan kompromi sehingga mendapatkan kesepakatan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. *Pengompromian* akan berhasil apabila kedua belah pihak saling menghargai dan saling percaya. *Collaborating* berarti kedua belah pihak yang berkonflik masih saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja. *Smoothing* (penghalusan) atau *conciliation* berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindarkan rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu. *Conciliation* berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. *Conciliation* cocok digunakan apabila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.

Teknik simulasi konflik antara lain 1) penempatan orang luar ke dalam kelompok, 2) penyusunan kembali organisasi, 3) mengefektifkan komunikasi, 4) peningkatan

kesejahteraan, 5) pemilihan pimpinan yang tepat, dan 6) perlakuan yang berbeda dari kebiasaan.

3.9 Tahapan dalam Mengelola Konflik

Ada tiga tahapan dalam mengelola konflik, yaitu:

- a. Perencanaan analisis konflik. Pada tahap ini dilakukan identifikasi konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Jika konflik sudah dalam tahap terbuka akan dapat mudah dikenal, tetapi jika masih dalam tahap potensi (tersembunyi) perlu diberi stimulus akan menjadi terbuka dan dapat dikenal.
- b. Evaluasi konflik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi apakah konflik tersebut sudah mendekati titik patah, sehingga perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif. Atau konflik tersebut masih berada ada sekitar titik kritis yang justru menimbulkan dampak positif. Atau justru baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.
- c. Memecahkan konflik. Pada tahap ini kepala madrasah mengambil tindakan untuk mengatasi konflik yang terjadi, termasuk memberi stimulus jika memang konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

3.10 Praktik Negosiasi dan Konflik

Praktik Negosiasi

Husaini Usman (2015:19) menyatakan bahwa rendahnya negosiasi pendidikan ditunjukkan oleh kurang berhasilnya manajer pendidikan mengajak dan bersepakat dengan pengusaha di dunia usaha dan industri serta pihak pemerintah, dalam hal ini Dinas Tenaga Kerja di daerah-daerah untuk bermitra dengan dunia usaha dan industri dengan prinsip saling menguntungkan. Dunia pendidikan dihadapkan pada peluang sekaligus tantangan untuk menghasilkan lulusan yang terampil bernegosiasi menang-menang dalam kompetisi yang semakin ketat di pasar APEC tahun 2010 dan di pasar bebas tahun 2020 nanti. Jika bangsa kita tidak pandai bernegosiasi, secara hipotetik maka kita akan kalah dengan bangsa lain, bahkan mungkin kita menjadi kuli di negeri sendiri. Modal utama agar negosiasi dapat berhasil adalah keterampilan berkomunikasi.

Praktik Konflik

Adanya perbedaan-perbedaan yang tidak dapat diterima oleh individu atau kelompok dalam organisasi, yang tidak segera diatasi dapat menimbulkan konflik. Dalam organisasi biasanya ada penentang dan pendukung perubahan. Adanya robotisasi hanya akan mengurangi tenaga kerja yang akhirnya menambah pengangguran saja. Pihak yang setuju dengan pelatihan menyatakan bahwa pelatihan berguna untuk meningkatkan keterampilan. Sebaliknya, pihak yang tidak setuju menyatakan bahwa pelatihan itu hanya sebagai ajang pemborosan dan korupsi. Pihak yang setuju dengan kerja sama menyatakan bahwa kerja bersama-sama hasilnya lebih produktif dibandingkan dengan kerja sendiri-sendiri, tetapi pihak yang tidak setuju dengan kerja sama menyatakan bahwa kerja bersama-sama hasilnya lebih produktif dibandingkan dengan kerja sendiri-sendiri, tetapi pihak yang tidak setuju akan menyatakan kerja sama membuat individu-individu tidak berprestasi optimal dan hanya tergantung pada kekuatan kelompoknya. Bergabung dengan jaringan manufacturing oleh yang setuju dianggap dapat meningkatkan daya saing, namun oleh pihak yang tidak setuju dinyatakan bahwa pesaing akan merebut pasaran.

Konflik bagi bangsa Inonesia tidak dapat dielakkan karena bangsa Indonesia dilahirkan dalam kemajemukan yang penuh dengan sejarah konflik primordial yang berkepanjangan, khususnya konflik horizontal. Terdapat tiga jenis konflik antaretnis yang sering terjadi, yaitu (1) konflik antaragama, (2) konflik antaretnis (ras atau suku) atau konflik antarpenduduk asli dengan pendatang, dan (3) konflik antarpribumi dan nonpribumi.

9.10 Kebijakan Implementasi Manajemen Konflik di Madrasah

Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Menurut Donna Crawford dan Richard dalam laporannya, menyebutkan bahwa memiliki empat pendekatan dalam melakukan implementasi manajemen konflik dalam bidang pendidikan yaitu:

Proses Curriculum

Yaitu dalam menyusun kurikulum selalu melibatkan seluruh elemen yang berkepentingan. Di samping terus melakukan pelatihan-pelatihan untuk guru dan kalau memungkinkan selalu melibatkan masyarakat dalam proses penyusunan kurikulum,

proses pengembangan dan selalu melakukan *follow up* terhadap gejala-gejala konflik dalam pendidikan.

Mediation Program

Yaitu menyiapkan training/pelatihan untuk guru supaya mampu memediasi persoalan-persoalan di madrasah. Di samping menyiapkan modul untuk para guru.

Peaceable Classroom

Yaitu semua guru yang mengajarkan di madrasah mampu melakukan kerjasama dengan sesama guru dan pihak manajemen madrasah. Di samping memberi pemahaman kepada siswa sebagai peace maker.

Peaceable School

Yaitu menerapkan manajemen konflik di madrasah secara komprehensif dalam sistem pendidikan. Dengan terus mengembangkan proses pembelajaran untuk siswa, guru, dan masyarakat. Guru terus dikembangkan menjadi profesional, murid diharapkan punya informasi tentang konflik dan masyarakat harus punya inisiatif untuk pemahaman (Donna Crawford dan Richard Bodine, 1996).

KESIMPULAN DAN SARAN

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan madrasah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Konflik tidak merubah falsafah manajemen. Sebenarnya konflik diperlukan dan merupakan langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam organisasi memerlukan tindakan yang tegas selama terjadi konflik.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, Syadali. 2013. *Manajemen Madrasah/Madrasah Unggul*. Jakarta: Respository UPI.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Darwin, Amri. 2015. *Manajemen Konflik*. Pekanbaru: Suska Pres.
- Hendiyat, Soetopo. 2010. *Perilaku Organisasi, Teori Dan Praktek Di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hendrick William, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: BumiAksara, 2015
- Kreps, G.L, *Organizational Comunication Theory*, New York: Longman,1986
- Malayu, Hasibuan. 2009. *Manajemen; Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Rineka.
- Mulyasa. 2015. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Qomar, Mujamil. 2016. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Udaya Yusuf, Jakarta: Arcan, 1996
- Sobri, and Sutikno. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistica.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jogjakarta: Diva Press.
- Usman, Efendi. 2011. "Asas-Asas Manajemen." In Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi. 2016. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Jakarta: Rineka.
- Wirawan. 2010. *Konflik Dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Zainal, Rivai Vetizhz. 2009. *Kepemimpina Dan Perlaku Organisasi Edisi, 4*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.