

MANAJEMEN KONFLIK DI SEKOLAH ATAU MADRASAH

Aisyatul Kamilah¹⁾
Mardiyah²⁾
Amaris Evania Putri³⁾
Muhammad Abdul
Jabbaar⁴⁾

¹⁾ Universitas Sunan Giri Surabaya

²⁾ Universitas Sunan Giri Surabaya

³⁾ Universitas Sunan Giri Surabaya

⁴⁾ Universitas Sunan Giri Surabaya

Email: aisyatulkamilah1234@gmail.com, amarisevaniap@gmail.com

ABSTRACT

Conflict is actually a natural thing that can have a positive impact on school development at certain times, but it must be managed properly and carefully, because if it crosses the line it can be fatal. The director as the highest leader in a school must be able to manage conflict well in order to bring benefits and avoid negative consequences. Thus, conflict management is a series of actions and reactions between actors and outsiders in a conflict. The problem is how the director can create a harmonious atmosphere so that conflicts do not occur which have a negative impact on the teaching staff. Moreover, how principals and educators can manage conflict and use it to make progress. To do this, Directors must be authoritative, honest and transparent. This is a good capital for establishing harmonious communication with teaching staff, building mutual trust, a culture of shame and a work culture based on creativity and spirituality. In an organization, especially in the field of education, conflicts cannot be separated from one another and will always arise, but conflicts that arise must be managed properly so that the school environment is safe, supportive and able to improve the quality of education. , without forgetting good moral values.

Keywords: *Management; Conflct; Education.*

ABSTRAK

Konflik sebenarnya merupakan sesuatu yang wajar yang dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan sekolah pada waktu-waktu tertentu, namun harus dikelola dengan baik dan hati-hati, karena jika melewati batas dapat berakibat fatal. Direktur sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik agar dapat membawa manfaat dan menghindari akibat negatif. Dengan demikian, manajemen konflik merupakan rangkaian aksi dan reaksi antara pelaku dan pihak luar dalam suatu konflik. Permasalahannya adalah bagaimana direktur dapat menciptakan suasana yang harmonis agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif bagi tenaga pengajar. Apalagi bagaimana kepala sekolah dan pendidik dapat mengelola konflik dan memanfaatkannya untuk membuat kemajuan. Untuk melakukan ini, Direktur harus berwibawa, jujur dan transparan. Hal ini merupakan modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan tenaga pengajar, membangun rasa saling percaya, budaya malu dan budaya kerja yang dilandasi kreativitas dan spiritualitas. Dalam suatu organisasi khususnya di bidang pendidikan konflik tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan akan selalu muncul, namun konflik yang muncul harus dikelola dengan baik agar lingkungan sekolah aman, mendukung dan mampu meningkatkan mutu pendidikan. , tanpa melupakan nilai-nilai moral yang baik.

Kata kunci: *Manajemen; Konflik; Pendidikan*

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, seni dan budaya telah menyebabkan perubahan kebutuhan dan kondisi, serta tugas yang semakin kompleks. Keadaan ini akan berimplikasi luas dan beragam terhadap pengelolaan pendidikan. Banyak tugas manajemen pendidikan akan membebani para pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah. Dalam mensosialisasikan visi, misi, dan inovasi sekolah, kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan, termasuk konflik karena banyaknya tantangan dan perubahan di sekolah. Semakin banyak masalah yang harus dipecahkan.

Pendidikan sangat penting bagi manusia, selama manusia masih hidup, mereka tidak akan pernah bisa hidup tanpa pendidikan. Pendidikan nasional memegang peranan yang sangat penting bagi warga negara. Tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan seluruh rakyat Indonesia, yaitu beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu dan terampil, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian unggul, dan memiliki akhlak yang mulia. rasa tanggung jawab sosial. dan etnis. Tujuan pendidikan di Indonesia diatur oleh UU No. 20 Tahun 2003 Republik Indonesia sebagai berikut: mengembangkan

Kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UURI No. 20 Tahun 2003). Lingkungan sekolah dapat dipandang sebagai sebuah keluarga yang keharmonisannya akan

tercipta jika tidak ada konflik antar anggotanya. Namun, konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam hidup. Bahkan sepanjang hidup, manusia selalu menghadapi konflik dan bergumul dengannya. Perubahan atau inovasi baru seperti pengenalan manajemen berbasis kompetensi (KBK) dan penilaian berbasis nilai (PBK) sangat rawan menimbulkan konflik,

Konflik sebenarnya merupakan hal yang sangat wajar yang berdampak positif bagi perkembangan sekolah dalam kurun waktu tertentu, namun harus dikelola dengan baik dan hati-hati, karena jika melewati batas tersebut maka akan berakibat fatal. Sebagai kepala sekolah tertinggi, kepala sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik agar dapat membawa manfaat dan menghindari akibat negatif. Dengan demikian, manajemen konflik adalah rangkaian aksi dan reaksi antara partisipan dan pihak luar dalam suatu konflik. Pengelolaan konflik pendidikan dilaksanakan dengan berbagai cara. Lingkungan organisasi dapat dikatakan sebagai suatu kekeluargaan, jika tidak ada konflik antar anggota maka akan tercipta suasana yang harmonis. Namun, konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam hidup.

Suatu organisasi hampir pasti akan menghadapi konflik, baik eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif maupun negatif. Permasalahannya adalah bagaimana direktur dapat menciptakan suasana yang harmonis agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif bagi tenaga pengajar. Apalagi bagaimana kepala sekolah dan pendidik dapat mengelola konflik dan memanfaatkannya untuk membuat kemajuan. Untuk melakukan ini, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Ini merupakan modal yang baik untuk membangun rapport dengan fakultas dan staf, membangun kepercayaan, budaya stigmatisasi dan budaya kerja yang berbasis kreativitas dan spiritualitas. Pada tahun 1940-an, para ahli manajemen tradisional

berpendapat bahwa semua konflik negatif tidak dapat dipertahankan. sehingga pada perkembangan selanjutnya konflik dianggap biasa saja. Konflik dianggap sebagai kejadian biasa. Konflik dipandang sebagai hal yang wajar, yang jika dikelola dengan baik dan hati-hati, dapat memiliki nilai positif dalam batas-batas tertentu, karena dapat berakibat fatal jika melewati batas. Oleh karena itu, setiap orang memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan konflik, karena konflik tidak dapat dihilangkan, tetapi jika digunakan dengan benar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Konflik dapat dikatakan sebagai konfrontasi atau konflik pendapat antara orang, kelompok atau organisasi, yang disebabkan oleh berbagai peristiwa dan perubahan di bidang manajemen, serta menimbulkan perbedaan pendapat, keyakinan, dan gagasan. saat ini, ketika orang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan mereka, wajar saja jika perselisihan muncul di antara mereka untuk waktu yang lama. Seperti piring

METODE PENELITIAN

Dalam karya ilmiah ini kami menggunakan metode kajian pustaka atau bisa di sebut studi pustaka. Studi pustaka biasa di lakukan dengan pengumpulan data melalui dokumen-dokumen seperti dokumen tertulis, dokumen yang berupa gambar, foto, dan dokumen lainnya yang dapat mendukung penulisan. Menggunakan metode ini kita tidak perlu melakukan penelitian langsung kelapangan, cukup dengan mencari atau membaca banyak buku, artikel, jurnal, koran, skripsi, tesis dan karya ilmiah lainnya baik di perpustakaan maupun di internet yang masih bersangkutan paut dengan permasalahan penulisan tersebut. Dengan begitu kita bisa menjadikannya referensi dan mengumpulkannya untuk di jadikan penyelesaian masalah dengan mudah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengertian Manajemen

Kata “manajemen” berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata “manus” yang artinya “tangan”, dan “agere” yang artinya “melakukan”. Manajemen dalam bahasa Inggris berarti “to manage”, dengan kata benda “manajemen” dan “manajer” untuk orang yang melakukan kegiatan manajerial. Terakhir, “manajemen” diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi “mengelola” atau “mengelola”. Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue, manajemen adalah suatu proses atau struktur yang melibatkan memimpin atau mengarahkan sekelompok orang menuju tujuan organisasi atau maksud yang sebenarnya. Sementara itu, James A. F. Stoner berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemantauan upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki beberapa fungsi. Masing-masing tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Fungsi tersebut adalah:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi yang pertama dan terpenting diantara fungsi manajemen lainnya dan berfungsi sebagai pedoman yang dijadikan landasan kemana tujuan organisasi dan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi

tersebut. Perencanaan pada hakekatnya adalah suatu proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar tindakan atau tindakan yang akan datang untuk mencapai tujuan. Proses ini memerlukan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan, mengapa, bagaimana dan di mana kegiatan itu akan dilakukan, serta siapa yang terlibat dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Atau dengan kata lain perencanaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan 5W dan 1H.

b. Pengorganisasian

pengorganisasian adalah upaya untuk mengefektifkan komponen utama organisasi sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Saat berorganisasi, diasumsikan akan ada hubungan antara masing-masing komponen organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi pengorganisasian adalah proses terciptanya hubungan antara berbagai fungsi, personel dan faktor fisik lainnya agar semua pekerjaan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

c. Pengarahan

Manajemen adalah fungsi yang sangat kompleks, selain hubungan manusia, juga mencakup berbagai perilaku manusia dan terkait dengan sumber daya lain yang kita miliki. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan mencakup kegiatan seperti penyusunan staf, koordinasi, komando, kepemimpinan, dan pelaporan. Dalam kepemimpinan, manajemen harus memperhatikan kepentingan individu, kelompok dan organisasi.

d. Pengendalian

Manajemen yang baik membutuhkan pengendalian yang efektif. Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa tindakan atau kegiatan berjalan sesuai dengan

rencana. Perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi berpasangan, artinya pengendalian yang baik memerlukan perencanaan yang baik dan memerlukan pengendalian.

Pengertian konflik

Definisi konflik, kata konflik berasal dari kata *confligere*, konflik berarti bentrok, yaitu segala bentuk bentrok, bentrok, ketidaksesuaian, kontradiksi, perkelahian, konfrontasi dan interaksi yang bersifat antagonis terhadap konflik. Mangkunegara menyatakan bahwa konflik adalah konflik yang timbul antara apa yang diharapkan dari seseorang terhadap diri sendiri, Kreiter menyatakan bahwa konflik dapat dilihat dari prosesnya, konflik dapat timbul jika salah satu pihak atau kelompok melihat pihak lain bersikap negatif atau sebaliknya terhadap apa yang terjadi. hal-hal yang penting atau bertentangan satu sama lain, hal ini dapat terjadi jika salah satu pihak merasa bahwa apa yang diinginkan oleh pihak lain ditentang atau ditanggapi secara negatif oleh pihak lain. P. Vecchio berbeda pendapat, konflik sebagai proses yang timbul, ketika seseorang melihat orang atau kelompok lain kecewa pada sesuatu yang paling mereka inginkan.

Usman berpendapat bahwa konflik adalah konflik antara dua orang atau lebih atas satu atau lebih persoalan dengan anggota lain dalam suatu organisasi atau dengan organisasi lain, serta konflik dengan hati nurani sendiri. Greenberg mendefinisikan konflik sebagai proses yang terjadi ketika seorang individu atau kelompok merasa bahwa individu atau kelompok lain sedang bertindak, atau akan segera bertindak, tidak sesuai dengan kepentingan mereka.

Kretiner dan Kinicki mendefinisikan konflik sebagai proses di mana satu pihak menyadari bahwa kepentingannya bertentangan dengan pihak lain atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. bahwa konflik adalah konflik antara dua orang atau lebih atas satu atau lebih masalah dengan anggota organisasi lain atau dengan organisasi lain, serta konflik dengan hati nurani sendiri. Greenberg mendefinisikan konflik sebagai proses yang terjadi ketika seorang individu atau kelompok merasa bahwa individu atau kelompok lain sedang bertindak, atau akan segera bertindak, tidak sesuai dengan kepentingan mereka. Kretiner dan Kinicki mendefinisikan konflik sebagai

proses di mana satu pihak menyadari bahwa kepentingannya bertentangan dengan pihak lain atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. bahwa konflik adalah konflik antara dua orang atau lebih atas satu atau lebih masalah dengan anggota organisasi lain atau dengan organisasi lain, serta konflik dengan hati nurani sendiri. Greenberg mendefinisikan konflik sebagai proses yang terjadi ketika seorang individu atau kelompok merasa bahwa individu atau kelompok lain sedang bertindak, atau akan segera bertindak, tidak sesuai dengan kepentingan mereka. Kretiner dan Kinicki mendefinisikan konflik sebagai proses di mana satu pihak menyadari bahwa kepentingannya bertentangan dengan pihak lain atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. bahwa individu atau kelompok lain sedang bertindak, atau akan segera bertindak, tidak sesuai dengan kepentingan mereka. Kretiner dan Kinicki mendefinisikan konflik sebagai proses di mana satu pihak menyadari bahwa kepentingannya bertentangan dengan pihak lain atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. bahwa individu atau kelompok lain sedang bertindak, atau akan segera bertindak, tidak sesuai dengan kepentingan mereka. Kretiner dan Kinicki mendefinisikan konflik sebagai proses di mana satu pihak menyadari bahwa kepentingannya bertentangan dengan pihak lain atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain.

Schnild dan Skochan mengutip Kenneth dan Yukl bahwa konflik adalah perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan tampilan permusuhan yang terang-terangan dan/atau campur tangan yang disengaja dengan tujuan musuh. Sedangkan Indrawijaya berpendapat bahwa konflik adalah berbagai bentuk hubungan manusia yang bersifat antagonis, dapat dilihat secara jelas atau tersembunyi.

Dari beberapa makna tersebut, muncul pemahaman bersama, terkait dengan saling bertentangan, hambatan dan asumsi dari dua atau lebih pihak yang berkepentingan, atau tujuan yang tidak sejalan. Ketidakcocokan antara kedua pihak yang terlibat konflik tersebut muncul dari ketiadaan sumber daya, baik berupa dana, promosi, prestise, perbedaan interpretasi ide, ketidaksesuaian tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kekuasaan dan bentuk yang mendukung satu sama lain. pihak menghargai bahwa pihak lain

mendapatkannya.¹

Jenis-jenis Konflik

Beberapa peristiwa konflik telah diidentifikasi berdasarkan tipe dan jenisnya. Handoko dan Wahyudi membedakan 5 jenis konflik:

- a. Konflik dalam kepribadian
- b. Konflik antara individu dalam organisasi
- c. Konflik antara individu dan kelompok
- d. Konflik antar kelompok
- e. Konflik antar organisasi.

Ada berbagai jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk klasifikasi. Ada yang membagi konflik menurut fungsinya, ada yang membagi menurut pihak yang terlibat konflik, dan sebagainya. Konflik Ditinjau dari Fungsinya Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Konflik fungsional

"Konflik fungsional" adalah konflik yang berkontribusi pada tujuan kelompok dan kinerja kelompok.

- 2) Konflik disfungsional
"Dysfunctional Conflict" adalah konflik yang mengganggu pencapaian tujuan kelompok.

Konflik dari sudut pandang pihak-pihak yang terlibat Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat konflik, Stoner dan Freeman membagi konflik menjadi enam jenis, yaitu:

1. Konflik dalam kepribadian Konflik dalam kepribadian. Konflik ini muncul ketika seseorang harus memilih tujuan yang bertentangan atau karena persyaratan tugas melebihi kemampuannya.
2. Konflik antar kepribadian "konflik antar kepribadian". Terjadi karena adanya perbedaan kepribadian antara satu orang dengan orang lainnya.
3. Konflik antara orang dan kelompok "konflik antara orang dan kelompok". Terjadi ketika seorang individu tidak sesuai dengan norma-norma kelompok di mana ia bekerja.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama "konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama". Konflik ini muncul karena masing-masing kelompok memiliki

tujuan yang berbeda, dan masing-masing berusaha untuk mencapainya.

5. Konflik antar organisasi "konflik" antar organisasi. Konflik ini terjadi ketika tindakan yang diambil oleh suatu organisasi berdampak negatif pada organisasi lain. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
6. Konflik antara orang-orang dalam organisasi yang berbeda "konflik antara orang-orang dalam organisasi yang berbeda". Konflik ini muncul sebagai akibat dari sikap atau perilaku anggota organisasi yang berdampak negatif terhadap anggota organisasi lainnya.

Tahapan-tahapan konflik

Biasanya, konflik terjadi dalam lima tahap, dan tahapan konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tahap potensial yaitu munculnya perbedaan antara manusia, organisasi dan lingkungan yang berpotensi menimbulkan konflik.
- b. Konflik dirasakan benar, yaitu keadaan ketika perbedaan pendapat yang timbul dirasakan oleh individu, dan mereka mulai memikirkannya.
- c. pertentangan, yaitu keadaan ketika berkembang menjadi ketidaksepakatan antara individu atau kelompok yang saling berkepentingan.
- d. Konflik terbuka, yaitu tahap ketika konflik berkembang menjadi permusuhan terbuka.
- e. Konsekuensi konflik, yaitu tahapan dimana konflik mempengaruhi kehidupan dan aktivitas organisasi. Jika konflik dikelola dengan baik, akan ada manfaat seperti berbagi pemikiran, ide, dan kreativitas. Namun jika dikelola dengan baik dan dilampaui akan menimbulkan kerugian seperti permusuhan.

Penyebab konflik

Banyak hal yang menjadi penyebab konflik tersebut, Suharsimi memberikan beberapa pendapat tentang penyebab konflik tersebut, menjelaskan sebagai berikut:

- a) Kesalahpahaman (kegagalan dalam komunikasi)

¹ Inom Nasution, "Mengelola Konflik di Sekolah", Visipena, 1.1 (2010), 45-55.

- b) Keadaan pribadi masing-masing individu bertentangan satu sama lain
- c) Perbedaan nilai, sikap dan tujuan
- d) Perbedaan standar kinerja
- e) Perbedaannya ada pada caranya
- f) Akuntabilitas Penting
- g) Kurangnya keterampilan komunikasi
- h) Hal-hal yang berkaitan dengan kekuasaan
- i) Ada frustrasi dan iritasi
- j) Memiliki kompetensi atas sumber daya yang terbatas
- k) Saya tidak setuju dengan poin-poin peraturan atau kebijakan tersebut.

Sumber konflik

Menurut Robbins, konflik tersebut muncul karena ada kondisi di balik “kondisi sebelumnya”. Keadaan ini disebut sumber konflik, yang terdiri dari tiga kategori, yaitu:

1) Komunikasi.

Kurangnya pemahaman kalimat, bahasa yang sulit dipahami atau informasi yang ambigu dan tidak lengkap, dan gaya kepemimpinan individu yang tidak konsisten.

2) Struktur

Perebutan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan yang bertentangan atau sistem peringkat. Persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dari dua atau lebih kelompok kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3) Pribadi

Perbedaan antara tujuan atau nilai sosial pribadi karyawan dan perilaku yang diizinkan oleh posisi mereka, serta perbedaan nilai atau persepsi.

Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh ketidaksesuaian atau perbedaan nilai, tujuan, status, dll. Terlepas dari faktor yang mendasari terjadinya konflik, gejala yang terjadi dalam suatu organisasi ketika konflik terjadi adalah ketika individu atau kelompok menampilkan sikap “bermusuhan” terhadap orang lain. Individu atau kelompok, yang mempengaruhi kinerja dalam melakukan kegiatan. Faktor penyebab konflik dapat meningkat jika seseorang bekerja secara individu, atau terjadi konflik satu sama lain. Ada beberapa faktor penyebab terjadinya

konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Komunikasi yang buruk. Komunikasi adalah salah satu penyebab terburuk dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang buruk dapat disebabkan oleh perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda, dan ketidakmampuan untuk menyampaikan sesuatu.
2. Perbedaan pribadi. Anggota organisasi dalam suatu organisasi memiliki pengalaman dan pengalaman yang berbeda-beda dalam membentuk kepribadiannya, jika anggota organisasi tidak dapat saling memahami dan menghargai, maka dengan adanya perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau masalah.
3. Sumber daya tidak dibagi secara merata. Salah satu cara untuk menyelesaikan konflik dalam suatu organisasi adalah dengan menggunakan prinsip pemisahan. Artinya, harus ada kebijakan administratif dalam organisasi yang mendistribusikan sumber daya yang tersedia secara merata dan mantap untuk menghindari konflik ini. Organisasi tersebut mungkin juga perlu mengetahui sumber perlakuan berbeda lainnya yang menimbulkan masalah etika.
4. Stres. Stres adalah keadaan seseorang yang mengalami terlalu banyak perasaan dengan tekanan mental atau emosional. Tekanan menjadi stres ketika seseorang tidak bisa mengatasinya. Stres mempengaruhi bagaimana seseorang berpikir, berperilaku, dan bagaimana tubuh mereka bekerja. Beberapa tanda stres adalah sulit tidur, kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan kurang konsentrasi saat bekerja. Hal ini akan menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan organisasi.
5. Pelecehan seksual. Pelecehan seksual adalah masalah yang dihadapi seseorang karena ketidaknyamanan yang terkait dengan masalah seksual mereka. Ketika sebuah organisasi tidak memiliki kode etik yang mengatur hal tersebut, maka akan terjadi konflik antar personel dalam organisasi tersebut.
6. Konsekuensi dari konflik kerja pada produktivitas dan kelangsungan

hidup organisasi Ketika orang mencoba untuk memenuhi tekanan kebutuhan dalam hidup mereka, mereka akan bekerja dengan cara yang diinginkan organisasi.

7. Anggota keluar dari organisasi, terlalu banyak konflik dalam organisasi akan membuat seseorang merasa tidak nyaman dan keluar dari organisasi.
8. Produktivitas menurun, seseorang yang tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan akan menurunkan produktivitasnya, hal ini akan menjadi konflik antara anggota dan pimpinan.

Schijndel dan Burchardi mengatakan bahwa komunikasi yang buruk adalah masalah yang paling umum dan serius baik di dalam kelompok maupun antara pemimpin dan kelompok. Komunikasi yang buruk seringkali menimbulkan kesalahan dan menimbulkan konflik. Konflik hanya dapat diselesaikan dengan komunikasi. Oleh karena itu, keterampilan interpersonal adalah salah satu kualitas individu yang paling penting dari seorang pemimpin Berdasarkan uraian ini, enam faktor penyebab konflik dapat diidentifikasi, yaitu: tujuan yang tidak sesuai, nilai yang berbeda, ketergantungan, sumber daya yang minim, aturan yang ambigu, dan kesalahpahaman. Keenam faktor tersebut memerlukan pengendalian yang baik agar tidak mengganggu organisasi untuk mencapai tujuannya.²

Cara mengatasi konflik

Menurut Kilman dan Thomas dalam *Leadership and Management*, cara praktis untuk menyelesaikan konflik adalah dengan bantuan; Pertama, memahami atau mengalami konflik yang tidak dapat diterima, kedua, menggali sumber konflik, dan ketiga, mengidentifikasi cara untuk menyelesaikan atau mengintervensi konflik yang sedang terjadi.³ Alat untuk mengatasi konflik yang timbul di dalam organisasi atau di masyarakat luas antara lain:

- a. Memecahkan masalah melalui sikap

kolaboratif

- b. Konsolidasi tujuan
- c. Hindari konflik
- d. Perluasan dan Sumber Energi
- e. Memperlunak/melunakkan konflik
- f. Kompromi
- g. Tindakan otoriter

I. Mengubah struktur organisasi.⁴

Manajemen konflik

1. Definisi manajemen konflik

Manajemen konflik adalah kemampuan untuk mengendalikan konflik yang muncul, yang membutuhkan keterampilan manajerial tertentu. Terkait dengan manajemen untuk menyelesaikan konflik tertentu, fungsi dan prinsip manajemen juga harus digunakan. Tata kelola yang efektif dianggap berhasil jika mampu mengembangkan dan menerapkan strategi konflik dengan baik. Manajemen konflik adalah suatu proses di mana pihak-pihak yang berkonflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik guna mencapai penyelesaian yang diinginkan. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses pengembangan strategi manajemen konflik yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Tanpa pemrosesan dan kontrol konflik untuk menghasilkan ekspektasi,

2. Tujuan manajemen konflik

Konflik merupakan sesuatu yang akan menghambat tercapainya tujuan yang diinginkan dalam suatu

² Ahmad Hassan Nasreddin dkk, "Manajemen Konflik dan Resolusi Konflik di Organisasi Sekolah", *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9.1 (2021), 1–18.

³ Miftah Toha., *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Wali Press, 1995),

116.

⁴ Kartono Kartini., *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 258.

organisasi. Beberapa tujuan dari pentingnya manajemen konflik antara lain:

a. Mencegah

mengalihkan perhatian anggota organisasi kepada visi, misi dan tujuan organisasi. Ketiga hal tersebut harus dicapai atau dilaksanakan secara sistematis dan dalam jangka waktu yang terencana. Dan konflik tersebut secara tidak langsung akan mengganggu perhatian anggota dalam mencapai visi, misi dan tujuan strategis.

b. Memahami

orang lain dan penghargaan terhadap keragaman seorang anggota organisasi, tentunya membutuhkan bantuan dari karyawan. Dia harus bisa berkomunikasi dengan baik. Ia harus memahami bahwa karyawan memiliki berbagai perbedaan, seperti suku, agama, bahasa, perilaku, pandangan dunia, dan sebagainya.

c. Meningkatkan kreativitas

Konflik di tempat kerja dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa konflik jika dikelola dengan baik tentu dapat melahirkan ide, gagasan atau kreatifitas yang baik.

d. Membuat prosedur dan mekanisme

Resolusi Konflik Suatu organisasi yang mapan dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapinya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, telah dikembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik. Jika prosedur dan mekanisme berhasil diikuti berulang kali, itu menjadi norma budaya organisasi. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, konflik akan menyebabkan disfungsi organisasi.

Gaya manajemen konflik

Menurut Virawan, gaya manajemen konflik merupakan model bagaimana orang berperilaku dalam situasi konflik. Berikut adalah beberapa gaya yang dapat Anda gunakan saat mengelola konflik:

a. Gaya menghindar (avoidance)

Dalam gaya ini, pihak yang menghadapi konflik cenderung tidak kooperatif dan menarik diri dari situasi yang berkembang atau bersikap netral dalam semua kejadian. Sedangkan menurut Abi Sujak gaya manajemen konflik adalah menghindari situasi konflik atau tetap netral, dan jika konflik tidak diselesaikan maka akan mempengaruhi tugas-tugas manajerial.

b. Gaya penghalusan (Smoothing)

Gaya smoothing cenderung meminimalkan perbedaan yang dihasilkan dengan menekankan pada penerimaan gagasan audiens dalam situasi konflik. Ketika manajer menggunakan gaya smoothing, manajer bertindak seolah-olah mereka akan menghilang pada saat yang tepat, sehingga cenderung kooperatif.

c. paksaan (forcing)

Gaya ini terdiri dari fakta bahwa pemimpin itu sangat produktif, tetapi pada saat yang sama kurang memperhatikan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya. Gaya ini cenderung menggunakan gaya memaksakan kehendak seseorang untuk menciptakan produk, mengabaikan orang lain ketika menghadapi situasi konflik.

d. Gaya kompromi (Copromise)

Gaya ini cenderung mengorbankan kepentingan dengan menerima kesepakatan demi tercapainya kesepakatan. Dengan demikian, gaya ini lebih menekankan kesepakatan untuk mencapai tujuan, tetapi bakat dan minat anggota tidak menjadi prioritas.

e. Gaya kolaboratif

Gaya kolaboratif adalah keinginan untuk mengidentifikasi konflik, berbagi informasi secara terbuka dan mencari solusi, dengan mempertimbangkan manfaat yang akan diterima. Sedangkan menurut Vinardi, gaya

kolaboratif merupakan gaya kolaboratif sekaligus gaya asertif, berusaha mendapatkan kepuasan masing-masing pemangku kepentingan dengan mengatasi perbedaan yang ada. mencari dan memecahkan masalah dengan cara yang menguntungkan semua orang.

f. Gaya lepas kaitan (Decoupling)

Gaya ini untuk departemen atau departemen sumber daya yang tidak bergantung pada sumber daya dan inventaris departemen lain. Hal ini mengakibatkan departemen-departemen menjadi terpisah-pisah sehingga kecenderungan konflik antar departemen dapat dikurangi.

Strategi Dalam Penyelesaian Konflik

Beberapa strategi penyelesaian konflik yang timbul dalam suatu organisasi atau lembaga antara lain:

1. Kompromi

Strategi ini adalah tindakan manajer yang berusaha menyelesaikan konflik dengan meyakinkan masing-masing pihak dalam negosiasi bahwa mereka perlu mengorbankan beberapa tujuan agar tujuan lainnya dapat tercapai. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompromi adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang manajer untuk mencoba meyakinkan salah satu pihak untuk mengorbankan tujuan yang diinginkan oleh salah satu pihak demi tercapainya tujuan bersama.

2. Meratakan (smoothing)

Strategi ini adalah cara yang lebih diplomatis untuk menyelesaikan konflik di mana manajer meminimalkan tingkat dan pentingnya tingkat ketidaksepakatan dan meyakinkan salah satu pihak untuk menyerah. Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa leveling adalah cara manajer untuk memperkecil atau menekan tingkat ketidaksepakatan yang timbul

antara dua pihak, dan ia berusaha membujuk secara sepihak salah satu pihak untuk mengikuti keinginan pihak lain (give in).

3. Suara terbanyak

Pemungutan suara merupakan salah satu strategi yang ditujukan untuk menyelesaikan konflik kelompok melalui pemungutan suara, di mana kemenangan suara terbanyak (majority votes) dapat berjalan efektif jika peserta menganggap prosedur yang dimaksud adalah prosedur yang adil. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi suara terbanyak adalah metode yang digunakan dengan cara pemungutan suara, dimana pemenangnya adalah suara terbanyak. Biasanya proses voting ini dilakukan ketika strategi-strategi sebelumnya belum menemukan titik terang dalam penyelesaian konflik, maka strategi voting ini dilakukan.

4. Mempersatukan (mengintegrasikan),

Ada satu pendekatan untuk menyelesaikan konflik melalui pertukaran informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan menemukan solusi yang dapat diterima semua pihak. Pendekatan ini dikaitkan dengan pemecahan masalah yang efektif ketika masalah konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik dengan pendekatan integratif mendorong pemikiran kreatif yang menekankan pada diri sendiri dan orang lain dalam menyatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Namun, pendekatan resolusi konflik ini menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih tidak memiliki komitmen, atau jika waktu sangat penting, karena menyelesaikan konflik dengan bersatu membutuhkan waktu lama.

5. Membantu (obliging)

memberikan nilai tinggi kepada orang lain, sementara dia sendiri dinilai

rendah. Pendekatan ini juga dapat digunakan dengan sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain dengan membuat mereka merasa lebih baik dan menikmati sesuatu. Menggunakan pendekatan resolusi konflik untuk membantu orang lain (komitmen) dengan mengangkat status mereka sangat bermanfaat, terutama jika peran kepala sekolah tidak goyah secara politik. Pendekatan yang membantu berperan dalam mempersempit perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk menemukan titik temu. Perhatian yang tinggi akan menyebabkan orang lain terpuaskan dan merasa keinginannya telah terpenuhi, sehingga rela mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Ketika digunakan secara efektif, pendekatan penyelesaian konflik ini dapat menyelaraskan dan melanggengkan hubungan. Pendekatan ini juga secara tidak sadar bisa membuat orang cepat menyerah.

6. Dominasi (dominating)

Pendekatan ini mementingkan diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga komitmen dapat dikesampingkan oleh keinginan pribadi. Pendekatan ini efektif untuk membuat keputusan cepat ketika masalah tidak penting. Pendekatan ini merupakan reaksi terhadap pembelaan diri, yang diekspresikan dalam serangan untuk menang, sehingga lahir filosofi “lebih baik menyerang daripada diserang”. Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam situasi darurat, sedangkan kepala sekolah percaya bahwa dia memiliki hak untuk melakukannya, dengan hati nurani yang baik.

7. Menghindari (avoiding).

Pendekatan ini tidak mementingkan diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari kenyataan, termasuk tanggung jawab, atau menghindari kenyataan, termasuk penghindaran. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini akan lari dari apa yang terjadi dan meninggalkan perebutan hasil. Pendekatan ini paling efektif bila peristiwanya sepele, sehingga tindakan dibiarkan ditunda untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif ketika waktu sangat penting. Namun pendekatan ini dapat membuat frustrasi orang lain karena reaksi penyelesaian konflik sangat lambat dan menimbulkan rasa frustrasi sehingga konflik dapat meledak.

8. Mengadakan kompromi (compromising)

Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang moderat dalam merawat diri sendiri dan orang lain sebagai sweet spot. Dengan pendekatan ini, setiap orang dapat memberikan sesuatu dan mendapatkan sesuatu, kompromi salah ketika satu pihak salah, tetapi kuat ketika kedua belah pihak benar. Pendekatan ini paling efektif ketika pendekatan lain gagal dan kedua belah pihak sedang mencari solusi kompromi. Pendekatan ini dapat menjadi faktor penentu, sehingga kompromi hampir selalu digunakan oleh semua pihak yang bersengketa sebagai sarana untuk memberikan solusi atau sarana penyelesaian suatu masalah.⁵

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik yang diuraikan di atas, setidaknya ada empat strategi penyelesaian konflik yang efektif di sekolah, yaitu penggunaan konfrontasi, penggunaan gaya tertentu, peningkatan praktik organisasi dan pengenalan perubahan peran organisasi dan struktur. Cara terbaik untuk mengendalikan konflik di sekolah adalah memahami

⁵Sudarman Danim, *Visi Baru Pengelolaan Sekolah dari Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Kongres Pusat ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2007

penyebabnya dan mencoba menghilangkannya. Misalnya, relokasi tenaga pendidik non guru untuk menyegarkan dan mengatasi kebosanan dalam bekerja. Selain itu, hal ini dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan kerja baru yang lebih mendukung, aman, nyaman dan menyenangkan. Manajemen konflik adalah rangkaian aksi dan reaksi antara pelaku dan pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik mencakup pendekatan berorientasi proses yang mendefinisikan bentuk komunikasi (termasuk perilaku) antara aktor dan pihak luar dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (selain peserta konflik) sebagai pihak ketiga, diperlukan informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang efektif antar subjek dapat terjadi dengan adanya kepercayaan pada pihak ketiga.

Strategi Mengatasi Konflik.

Memaksa melibatkan penggunaan kekerasan, ancaman, dan taktik tekanan untuk membuat lawan melakukan apa yang mereka inginkan. Pemaksaan hanya tepat dalam situasi tertentu untuk membuat perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan (sabotase) yang terang-terangan maupun terselubung. *Avoding* (penghindaran) berarti meninggalkan musuh dalam konflik. Penghindaran hanya sesuai untuk individu atau kelompok yang tidak bergantung pada individu atau kelompok musuh dalam konflik dan tidak lagi membutuhkan hubungan dengan musuh dalam konflik. *Kompromi* (compromise) berarti tawar-menawar untuk suatu kompromi guna memperoleh kesepakatan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan.

Kerja sama berarti kedua pihak yang berkonflik masih mempertahankan keuntungan terbesar bagi diri mereka sendiri atau kelompok mereka. *Perataan* atau rekonsiliasi berarti tindakan perdamaian yang ditujukan untuk memperbaiki hubungan dan menghindari permusuhan terbuka tanpa menyelesaikan perbedaan dasar. Rekonsiliasi mengambil bentuk menjilat dan pengakuan. Konsiliasi sesuai untuk digunakan ketika

kesepakatan tidak lagi relevan dengan hubungan kerja sama. Metode untuk memodelkan konflik meliputi:

1. penempatan orang asing dalam kelompok
2. reorganisasi organisasi
3. menyederhanakan komunikasi
4. peningkatan kesejahteraan
5. memilih pemimpin yang tepat
6. perawatannya berbeda dari biasanya.⁶

Tahapan Dalam Mengelola konflik.

Ada tiga tahapan manajemen konflik, yaitu:

1. Merencanakan analisis konflik. Pada tahap ini, konflik yang muncul diidentifikasi, sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik diidentifikasi. Jika konflik sudah dalam tahap terbuka maka akan mudah dikenali, tetapi jika masih dalam tahap potensial (laten) perlu distimulasi agar menjadi terbuka dan dapat dikenali.
2. Penilaian konflik. Pada tahap ini dilakukan penilaian apakah konflik sudah mendekati titik kritis, sehingga harus diredam agar tidak menimbulkan akibat negatif. Atau konflik masih berada di sekitar titik kritis, yang justru berdampak positif. Atau bahkan baru pada tahap laten, sehingga perlu diberikan insentif untuk semakin mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.
3. Selesaikan konflik. Pada tahap ini kepala sekolah mengambil tindakan untuk menyelesaikan konflik, termasuk memberikan insentif jika konflik masih bersifat laten dan perlu dibuka.

Kebijakan implementasi manajemen konflik di sekolah.

Pelaksanaan manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan. Menurut Donna Crawford dan Richard dalam laporannya menyebutkan bahwa ada empat pendekatan penerapan manajemen konflik dalam pendidikan, yaitu:

1. Proses pendidikan Artinya, semua unsur kepentingan itu selalu ikut serta dalam penyusunan kurikulum. Selain terus memberikan pelatihan guru dan,

⁶Toha, mitos. Kepemimpinan dalam manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada,

1983.

jika memungkinkan, keterlibatan masyarakat yang berkelanjutan dalam proses pengembangan kurikulum, proses desain dan pemantauan tanda-tanda konflik dalam pendidikan.

2. Program Mediasi Yaitu: pelatihan guru untuk mengajarkan mediasi dalam permasalahan sekolah. Selain menyiapkan modul untuk guru.
3. Kelas damai Artinya, semua guru yang mengajar di sekolah dapat bekerja sama dengan guru lain dan otoritas sekolah. Selain itu untuk memberikan pemahaman kepada siswa sebagai pembawa damai.
4. Sekolah cinta damai Implementasi komprehensif manajemen konflik di sekolah dalam sistem pendidikan. Terus mengembangkan proses pembelajaran bagi siswa, guru dan masyarakat. Guru terus berkembang menjadi profesional, siswa diharapkan sadar akan konflik, dan masyarakat harus memiliki inisiatif untuk memahami. (Donna Crawford dan Richard Bodin, 1996).

Dampak Manajemen Konflik Pada Siswa atau Peserta Didik

Konflik tidak perlu ditakuti dalam kehidupan, karena konflik jika dikelola dengan baik akan berdampak besar baik dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam lembaga/organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Virawan, "konflik memiliki dampak positif dan negatif yang dapat menyebabkan perubahan dalam kehidupan seseorang yang akan mengubah kehidupan manusia menjadi lebih baik.

1. Efek positif

Konflik memiliki beberapa pengaruh positif yang dapat berdampak besar bagi kehidupan manusia, yaitu dapat mengubah manusia menjadi lebih baik melalui konflik.

- a. Membuat perubahan

Menurut Virawan, "konflik dapat menyebabkan perubahan kehidupan seseorang menjadi lebih baik."⁷Sedangkan menurut

Vinardi, "Creating change is mencoba mencari cara untuk menyelesaikan konflik tidak hanya untuk menciptakan inovasi dan perubahan, tetapi juga untuk membuat perubahan lebih dapat diterima bahkan diinginkan."⁸. Contohnya adalah peralihan dari zaman jahiliah ke zaman intelektual seperti sekarang ini, dan perubahan ini tidak akan pernah lepas dari munculnya konflik.

- b. Membawa objek konflik ke permukaan Tanpa konflik,

masalah mendasar yang tersembunyi di kedalaman pihak yang terlibat konflik tidak akan muncul ke permukaan, dan tanpa munculnya masalah inti, masalah mendasar tidak akan terselesaikan.⁹

- c. Lebih baik memahami konflik lainnya

membuat orang memahami keberadaan orang lain atau lawan konflik yang memiliki pendapat berbeda, pola pikir berbeda dan karakter berbeda. Perbedaan tersebut perlu dikelola dengan baik agar dapat dikembangkan solusi yang menguntungkan diri sendiri atau kedua belah pihak.

- d. Persaingan Menyebabkan Konflik

Menurut Vinardi, "Karyawan yang mengalami persaingan antar rekan kerja dalam hal kinerja dapat termotivasi untuk lebih berupaya berinisiatif untuk memenangkan persaingan."

2. efek negatif

Selain dampak positif dari konflik tersebut, tentunya konflik juga memiliki dampak negatif yang sangat mempengaruhi kehidupan manusia. Biaya Konflik Terjadinya konflik tidak lepas dari biaya konflik yang digunakan untuk melakukan

⁷Virawan, *Konflik dan Manajemen Konflik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 106.

⁸Vinardi. *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2007), 389.

⁹Virawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, 107.

interaksi konflik berupa sumber daya seperti tenaga fisik, tenaga psikis, uang, waktu, dan peralatan. Semakin sering ada konflik, semakin banyak yang dihabiskan. Menurut penjelasan sebelumnya, waktu dan uang merupakan sumber daya penting yang sering dialihkan untuk penyelesaian konflik.

SIMPULAN

Konflik sebenarnya merupakan sesuatu yang wajar yang dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan sekolah pada waktu-waktu tertentu, namun harus dikelola dengan baik dan hati-hati, karena jika melewati batas dapat berakibat fatal. Dengan demikian, manajemen konflik merupakan rangkaian aksi dan reaksi antara pelaku dan pihak luar dalam suatu konflik. Pelaksanaan manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan. Konflik tidak mengubah filosofi manajemen. Padahal, konflik itu perlu dan merupakan langkah strategis dalam menggerakkan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam suatu organisasi membutuhkan tindakan tegas selama konflik. Manajer tampak tegas ketika seseorang memiliki tujuan yang jelas dan spesifik.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya sebagai penulis mengucapkan terimakasih sebesar besarnya kepada dosen saya yang telah membantu saya menyelesaikan artikel ini dan terimakasih terhadap teman teman saya di Universitas Sunan Gunung Giri Surabaya

DAFTAR PUSTAKA

- Nasreddin, Ahmad Hasan, Firda Fitrotul Unsa, Firda Noor Aini, Imron Arifin dan Maulana Amirul Adha, "Manajemen Konflik dan Metode Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah", *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9.1 (2021), 1–18
- Nasution, Inom, "Mengelola Konflik di Sekolah", *Visipena*, 1.1 (2010), 45–55.
- Robbins, Steven P. *Organizational Theory of Structure and Application of Design*, diterjemahkan oleh Uday Yusuf, Jakarta: Arkan, 1996.

Sudarman Danim, *Visi Baru Pengelolaan Sekolah dari Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Kongres Pusat ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2007

Toha, mitos. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1983.

Virawan, *Konflik dan Manajemen Konflik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 106.

Vinardi. *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kenchana, 2007), 389.

Viravan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, 10