

MANAJEMEN KONFLIK DI SDN CEMARA DUA NO.13 SURAKARTA

Issufiah Dwi Nuryati

SDN Cemara Dua No.13 Surakarta

ABSTRACT

The aim of the research is to describe the research result treatment about conflict at SDN Cemara Dua No. 13 Surakarta. The research approach used is classroom action research. The research subjects are teachers, clerks, school guards, and school committee. Data collection used are observation, in depth interview, and documentation. Technique data analysis used interactive analysis model. The research result showed that 1) There is indicator of conflict that develop at SDN Cemara Dua No. 13 Surakarta, 2) The sources of conflict derived from value difference and the developed goal from each organization and undirected communication, 3) The kinds of conflict happened according to the group included functional and group conflict. From the view of conflict stages it can feel it. 4) Conflict management is done by mediator in decreasing towards the conflict actors and using accommodation method. 5) The conflict impact can increase the school job ethos even though there are many personal who has not supporting the school progressing.

Keywords: *conflict impact; conflict kinds, conflict source; management conflicts.*

PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu sekolah tidak cukup mengandalkan manajemen dan kepemimpinan peneliti. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan sebuah sekolah. Mutu pendidikan akan meningkat apabila administrator, guru, staf, dan anggota dewan komite sekolah mengembangkan sikap baru yang terfokus kepada kepemimpinan, kerja tim, kooperasi, akuntabilitas, dan penguatan.

Banyak faktor penghambat terwujudnya kesuksesan sekolah. Kendala sangat beragam, bisa berasal dari faktor pembiayaan, faktor kepemimpinan dan manajemen sekolah, kurangnya peran serta masyarakat, maupun konflik personalia internal sekolah. Menurut Stephen P. Robbins seperti yang dikutip Supardi (2002 : 98) menjelaskan ada perbedaan pandangan tradisional dan pandangan interaksionis tentang konflik. Pandangan interaksionis menjelaskan bahwa konflik tidak dapat dihindarkan, konflik timbul dari banyak sebab, ter-

masuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi, nilai-nilai pribadi, dan sebagainya.

Mulyasa (2004:241) mengatakan konflik di sekolah akan berkembang jika tidak cepat ditanggapi, serta mendorong tenaga kependidikan untuk menentukan sikap dan tindakan, jika konflik benar-benar terjadi secara terbuka. Jika tidak dapat ditanggulangi maka akan menjadi kenyataan dalam wujud pernyataan, tingkah laku dan reaksi di antara yang berkonflik.

Perlu dipahami bersama bahwa tidak semua konflik itu merugikan atau tidak baik bagi suatu sekolah. Adanya konflik, maka sekolah tersebut akan semakin tambah dewasa dan berkembang. Konflik dapat dikelola menjadi hal yang memberikan sesuatu yang lebih baik. Apabila konflik tidak dikelola dengan baik dan ditanggapi secara apatis atau bahkan secara emosional, maka akan berdampak pada keterpurukan sekolah tersebut. Oleh karena itu peneliti sebagai pemegang kekuasaan dan penggerak pada sekolah tersebut harus berani bertindak dan melangkah untuk memperbaiki kondisi konflik tersebut.

Tujuan umum penelitian ini untuk mengetahui secara jelas adanya konflik yang berkembang di SDN Cemara Dua No. 13 Surakarta dan bagaimana cara memecahkan konflik yang ada.

Stoner dalam Sujana (2002) juga menjelaskan manajemen atau pengelolaan adalah "*managemen as working with and thought individuals and group to accomplish organizational goal*" (Pengelolaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui seseorang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi). Marry Parker Follett yang dikutip Handoko dalam Manajemen Pendidikan (2002) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen mengandung arti semua kegiatan yang diselenggarakan oleh seseorang atau lebih dalam suatu kelompok atau organisasi / lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi / lembaga (Sujana , 2004).

Beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan pengelolaan semua unsur yang dimiliki oleh suatu organisasi dengan fungsinya oleh beberapa pihak yang terkait langsung untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Tujuan adanya manajemen yang diharapkan adalah untuk mencapai tujuan yang optimal dan menghasilkan sesuatu secara efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia (*personnel management*) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2001). Edwin B. Flippo juga dalam Hasibuan (2001) "*Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*" (manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, peme-

liharahan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

Dapat disimpulkan manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah atau manajemen kepegawaian sekolah adalah usaha mengelola dan mengatur semua personalia atau pegawai di suatu sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Tujuan organisasi sekolah telah dirumuskan pada visi, misi, dan tujuan suatu sekolah.

Menurut Hendrawan (2001) manajemen konflik adalah usaha untuk mengelola masalah, sedangkan menurut Mulyasa (2004) manajemen konflik adalah bagaimana peneliti dan tenaga pendidikan dapat menjadikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Sedangkan manajemen konflik menurut Wahyudi dan Akdon (2005) adalah mengelola konflik agar bermanfaat guna mendorong perubahan inovasi.

Tujuan utama perilaku-perilaku manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, para rekan sejawat, atasan, dan pihak luar.

Teori konflik yang berakar dari Marx dibangun atas dasar asumsi-asumsi bahwa a) perubahan merupakan gejala yang melekat pada setiap masyarakat, b) konflik adalah gejala yang selalu melekat di dalam setiap masyarakat, c) setiap unsur dalam masyarakat memberikan sumbangan bagi terjadinya disintergrasi dan perubahan sosial, 3) setiap masyarakat terintegrasi di atas penguasaan atau dominasi yang dilakukan oleh sejumlah orang terhadap sejumlah orang lainnya.

Menurut Lewis Coser yang dikutip Suprayogo (2003), konflik adalah perselisihan mengenai nilai-nilai atau tuntutan-tuntutan berkenaan dengan status, kekuasaan, sumber-sumber kekayaan dan persediaan yang tidak mencukupi, dan pihak-pihak yang sedang berselisih tidak hanya berusaha memperoleh barang yang diinginkan, tetapi juga memojokkan, merugikan, atau menghancurkan lawan mereka.

Menurut Heru Subekti (2008) seperti yang dikutip Jamal Ma'mur A. (2009), setiap kelompok dalam satu organisasi, di mana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja.

Dapat disimpulkan bahwa konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonis antara dua atau lebih pihak, munculnya pertentangan bermula karena adanya ketidak-cocokan, ketidak-harmonisan, ketidaksepakatan pada diri seseorang atau organisasi terhadap orang lain atau organisasi lain. Konflik ini dapat berbentuk suatu sikap atau perilaku yang secara langsung atau tidak langsung dapat ditengarai oleh orang lain.

Konflik-konflik terjadi disebabkan oleh sejumlah faktor dan sering kali lebih dari seorang ada di dalam situasi konflik. Sebab-sebab terjadinya konflik termasuk persaingan akan sumber-sumber daya, ketidaksesuaian dari tujuan-

tujuan tugas, kedwihartian dalam masalah-masalah yuridis, pertikaian-pertikaian mengenai status, hambatan-hambatan komunikasi, dan kepribadian yang tidak cocok satu dengan yang lain.

Konflik berkaitan erat dengan perasaan yang seakan-akan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, atau karena kelebihan beban kerja. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatan sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat menurunkan produktifitas kerja. Secara nyata karakteristik konflik akan tampak apabila seseorang tersebut memiliki sikap-sikap antara lain : a) keinginan untuk menang sendiri, b) bersikap menyenangkan di depan mata tetapi dibelakang menjatuhkan lawan pihak, c) kadang kalau konflik sudah mencapai puncak dapat menimbulkan adu mulut atau adu fisik, d) konflik yang berkelanjutan akan mempengaruhi kondisi dan kualitas diri maupun organisasi, e) jika mau menyadari konflik yang ada dapat dijadikan kontrol dalam semua keadaan.

Konflik dan kooperasi dapat terjadi bersama-sama. Hendricks (2001) memberikan teori tentang gambaran adanya perubahan tahapan konflik. Adanya sifat-sifat yang tidak stabil, maka terdapat beberapa karakteristik utama konflik. a).Konflik selalu ada dan meningkat.b).Keinginan untuk menang, seiring dengan meningkatnya keinginan pribadi.c).Orang yang menyenangkan dapat berubah menjadi bahaya bagi yang lain.d).Gaya manajemen konflik pada tingkat rendah menjadi tidak efektif pada konflik yang lebih tinggi.e).Konflik dapat melampaui dari tahapan yang lazim.f). Konflik dapat menjadikan alat kontrol dalam semua keadaan.

Jenis-jenis konflik sangat beragam sesuai dengan artikulasi para penulis. Secara garis besar pada tulisan ini akan diuraikan mengenai jenis konflik dalam dua kelompok.

a. Jenis konflik menurut kelompok

Konflik yang sering muncul dalam kehidupan beraneka ragam. Jenis konflik menurut kelompok oleh Gibson (1996) dirumuskan pandangan realistik dari konflik antar kelompok menjadi dua jenis yaitu :

- 1) *Konflik Fungsional*. Konflik fungsional adalah konflik yang terjadi di antar kelompok untuk memperoleh kinerja organisasi.
- 2) *Konflik Disfungsional*. Konflik disfungsional adalah sebuah konflik yang merugikan atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

b. Jenis-jenis konflik menurut kehidupan organisasi

Konflik menurut kehidupan organisasi juga bisa dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Supardi (2002) dan Hari Handoko (1997) memaparkan jenis-jenis konflik yang sama bentuk dan jumlahnya .

- 1) Konflik dalam diri individu adalah apabila seseorang menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dihadapi atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama yaitu apabila ada perbedaan-perbedaan kepribadian dapat pula terjadi konflik antar peranan (manajer dan bawahan).

- 3) Konflik antar individu dalam kelompok yaitu apabila individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, yaitu apabila terjadi pertentangan antar kelompok.
- 5) Konflik antar organisasi, yaitu apabila ada persaingan sistem ekonomi yang mengarah pada pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Menurut Suwanto (1999) Sumber-sumber konflik antar kelompok dapat ditelusuri melalui proses konflik, sebab dengan menelusuri proses konflik dapat diketahui ada 2 macam yaitu : 1) oposisi atau ketidak-cocokan potensial, kesempatan munculnya konflik banyak dipengaruhi oleh komunikasi, struktur dan variabel pribadi, 2) kognisi dan personifikasi, yaitu satu pihak atau lebih harus menyadari akan eksistensi kondisi suatu konflik dapat dipersiapkan dan dirasakan.

Kritikan yang diberikan kepada Marx bahwa konflik tidak selalu disertai dengan kekerasan, melainkan bisa dihadapi dengan berbagai bentuk penyelesaian, seperti melalui proses *konsiliasi* di mana masing-masing yang terlibat dalam konflik mengambil inisiatif melakukan penyelesaian tanpa meminta perantara , atau melalui proses *mediasi* yang dalam hal ini masing-masing sepakat mengambil mediator, dan penyelesaian *arbitrasi*- dengan mengundang pihak ketiga, yang keputusannya diterima sebagai sesuatu yang mengikat atau tidak mengikat tergantung kesepakatan masing-masing yang terlibat konflik (Maliki, 2004).

Dahrendorf dalam Maliki, terdapat hubungan konflik dengan perubahan. Fungsi konservatif konflik hanya salah satu bagian dari realitas sosial. Konflik juga mengarahkan ke perubahan dan perkembangan. Setiap kelompok konflik muncul, mereka menggunakan tindakan yang mengarahkan perubahan dalam struktur sosial (2004).

Konflik yang terjadi pada suatu organisasi sebaiknya diatasi sebelum konflik tersebut menjadi sangat mengganggu hubungan fungsional antara pihak-pihak yang terkait. Konflik bukanlah suatu fenomena yang objektif dan nyata, tetapi hal itu ada di dalam benak orang yang terlibat. Gejala yang tampak pada seseorang yang terlibat dampak adalah sedih, mudah marah, atau mudah tersinggung. Untuk mengatasi suatu konflik seseorang perlu bersikap empati, yaitu memahami situasi sebagaimana dilihat oleh para pelaku yang terlibat.

Timbulnya suatu konflik pasti akan menimbulkan suatu reaksi. Reaksi terhadap timbulnya suatu konflik oleh salah satu pihak bisa dalam berbagai bentuk. Jenis reaksi biasanya terjadi setelah tidak berhasilnya usaha-usaha untuk menggunakan taktik-taktik yang lunak untuk meredakan suatu konflik, seperti persuasi rasional (*rational persuasion*), konsultasi, *inspiration appeals*, menjilat, serta *personal appeals*. Kecocokan dari masing-masing jenis tanggapan terhadap konflik tergantung pada sifat konfliknya.

Terdapat tiga bentuk manajemen konflik : a) Stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah, b) pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktifitas dan c) penyelesaian konflik.

Konflik cenderung membawa perasaan yang tidak menyenangkan bagi pihak-pihak yang terlibat, namun mungkin juga memiliki nilai-nilai yang positif manakala ditangani secara konstruktif. Konflik yang terjadi di organisasi, khususnya di sekolah tentu memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat terjadi ketika konflik tersebut menjadi sumber kompetisi yang sehat, sumber kreatifitas, produktifitas, dan semakin memperkaya wawasan, pemikiran, gagasan, serta adu argumentasi. Konflik dikatakan positif jika konflik tidak menjadi sumber permusuhan, pertikaian, dan ketegangan tetapi sebagai sumber perdebatan dialogis, sumber analisa, dan kompetisi intelektual yang positif dan konstruktif bagi dinamika organisasi. Sehingga hasil penyelesaian konflik mampu dijadikan sebagai pembaharuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Cara-cara untuk mengumpulkan data dapat dilakukan dengan berbagai cara.

1. Pengamatan Berperan Serta (*Participant-Observation*)

Dalam penelitian ini dilakukan dengan berinteraksi secara langsung dan sekaligus bertindak sebagai pelaku di lapangan. Adapun dalam pengamatan terhadap gejala-gejala adanya konflik di sekolah dan fenomena-fenomena adanya konflik dapat dilakukan dengan cara :Mengamati artifak ini dapat dilakukan dengan cara : (a) perilaku verbal, berupa tujuan atau visi misi sekolah, struktur organisasi, kisah organisasi, dan kegiatan organisasi sekolah, (b) perilaku non verbal, berupa ungkapan dalam tindakan, upacara, kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan belajar mengajar, kegiatan keagamaan, kegiatan kesiswaan seperti outing class, jeda semester, dan interaksi dengan masyarakat atau anggota komite sekolah, (c) benda berupa, hasil karya guru, peralatan belajar mengajar, seragam guru, keadaan fisik sekolah.

2. Wawancara Mendalam (*In-depth interviewin*)

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat “ *open ended*” dan dilakukan secara informal. Wawancara informal ini dilakukan untuk menangkap deskripsi yang kaya nuansa kemudian hasilnya dianalisis dan difokuskan ke permasalahan sehingga diharapkan akan membantu memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan. Analisis Dokumentasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada awal kepemimpinan baru, Peneliti berusaha untuk mengikuti arus yang ada. Peneliti tidak bisa bekerja sendiri dalam membesarkan sekolah. Peneliti berusaha melibatkan semua guru, karyawan, orang tua murid, dan komite sekolah. Pada acara-acara tertentu, Peneliti berusaha untuk melibatkan mereka. Meskipun belum sepenuhnya, namun Peneliti berusaha melakukannya.

Pada tahun pertama program sekolah terasa bisa berjalan dengan baik. Meskipun belum sempurna seperti yang diharapkan oleh sekolah.

Temuan konflik pada awalnya belum tampak jelas dalam organisasi sekolah tersebut. Namun Peneliti kadang merasakan sesuatu perilaku teman-teman guru yang dirasa kurang nyaman di hati.

1. Temuan Awal Peneliti

Kasus I

Suatu organisasi sekolah di manapun berada pasti dihadapkan oleh konflik atau permasalahan-permasalahan sekecil apapun. Konflik yang ada menjadikan sebuah organisasi bisa berkembang lebih baik jika konflik itu dikelola dengan baik pula. Konflik atau permasalahan yang pertama kali ditemukan oleh Peneliti ternyata merupakan rentetan dari peristiwa masa lalu yang masih berdampak sampai sekarang. Terjadi klik-klik guru di sekolah tersebut. Tampaknya situasi sehari-hari nyaman dan damai. Namun ternyata Peneliti sering mengumpulkan informasi dari beberapa sumber yang menjelaskan bahwa memang dulu pernah ada konflik dan masih ada sampai saat ini.

Hampir setiap dua, tiga hari Peneliti berusaha untuk selalu berbincang-bincang dengan para guru-guru senior. Kami berusaha untuk membenahi manajemen sekolah agar menjadi lebih baik. Tentu saja ada pro dan kontra tentang perubahan tersebut. Satu wacana yang Peneliti dapatkan adalah merombak struktur organisasi yang sudah dibentuk oleh peneliti yang lalu.

Pada waktu yang berbeda salah satu guru juga menyampaikan uneg-uneg lain yang dirasa juga bagian dari konflik yang berkembang.

Peneliti merasakan tidak semudah itu melepaskan salah satu jabatan dalam struktur untuk dialihkan ke kedudukan lain yang tentunya berada di bawahnya. Namun sepertinya permintaan itu semakin banyak, bahkan Peneliti semakin terdesak untuk mengambil tindakan. Peneliti masih menarik ulur dan mempertimbangkan matang-matang. Satu sisi Peneliti pernah mendapatkan amanah dari mantan pimpinan sekolah tentang keberadaan salah satu guru yang duduk di struktur organisasi tersebut. Peneliti harus bisa mengelola masalah ini sehingga tidak menimbulkan masalah yang lebih besar.

Desakan-desakan selalu disampaikan guru kepada Peneliti. Peneliti harus segera mengambil langkah agar konflik yang mereka rasakan tidak berkembang.

1. Perencanaan Tindakan I

Peneliti membuat perencanaan untuk menyelesaikan masalah yang ada di sekolah. Agar konflik tidak berkembang lebih luas maka harus segera diambil tindakan. Peneliti akan mengumpulkan guru-guru tertentu yang bisa diajak berkomunikasi untuk menyelesaikan konflik yang ada, termasuk di dalamnya para wakasek. Pada tahap awal forum ini hanya terdiri dari anggota intern sekolah yaitu guru dan karyawan.

Kegiatan itu bukan untuk memberikan pembinaan namun seperti diskusi dan supervisi. Menggali masalah yang dirasakan oleh teman-teman guru dan mencari solusi pemecahannya secara bersama-sama.

Pada forum ini Peneliti tidak semata-mata mencari penyebab masalah dan sumbernya. Namun Peneliti berusaha menggali dalam bentuk tanya jawab masalah umum yang berhubungan dengan kehidupan sosial di sekolah. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi persinggungan antar guru dan karyawan.

2. Pelaksanaan Tindakan I

Tindakan awal yang dilakukan Peneliti adalah mengundang guru-guru termasuk wakasek dan karyawan yang bisa berperan untuk membantu mencari solusi untuk memecahkan masalah tersebut.

Pertemuan dalam bentuk diskusi dan supervisi ini bertujuan untuk menggali permasalahan yang ada dan berusaha untuk mencari jalan penyelesaiannya.

Semua guru dan karyawan yang diundang agar menyampaikan permasalahan yang ditemukan di lapangan. Peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang ada. Kemudian secara bersama-sama mencari solusi pemecahannya. Namun ternyata pada tahap awal ini belum semua masalah bisa teratasi. Masih ada beberapa penyelesaian yang dikawatirkan bisa menimbulkan konflik baru.

Pertemuan itu menyepakati adanya perubahan dalam manajemen namun tidak secara frontal. Manajemen akan diubah pada awal tahun pelajaran baru. Semua personil yang ada di manajemen adalah guru-guru PNS, kecuali petugas perpustakaan sekolah. Perampingan dan penggantian personal manajemen juga akan dilakukan. Kebijakan penataan personal manajemen sekolah berada pada Peneliti dengan pertimbangan dari para wakasek. Begitu juga penataan baru bagi guru yang memegang masing-masing kelas juga dilakukan oleh Peneliti bersama para wakasek.

Kebijakan Peneliti adalah semua guru PNS wajib mengajar minimal 24 jam/ minggu. Mengingat semua guru yang bersertifikasi wajib mengajar minimal 24 jam/ minggu. Sehingga ada guru non PNS yang terpaksa tergeser jam mengajarnya. Karena hal ini menjadi kebijakan, maka seharusnya tidak ada guru non PNS yang memperlmasalahkan hal ini.

Peneliti juga menyampaikan program untuk tahun yang akan datang. Dalam forum itu juga disampaikan bahwa kedisiplinan siswa dan guru juga harus diperketat, agar citra sekolah semakin baik di mata masyarakat. Penanaman karakter bagi siswa harus selalu diberikan kepada para siswa baik di kelas maupun di luar kelas. Disepakati bersama, mulai minggu depan semua guru mendapat tugas piket untuk menyalami anak-anak di depan pintu gerbang baik gerbang depan maupun gerbang belakang.

Pada pertemuan lain membahas seorganisasi kepengurusan koperasi sekolah. Peneliti menawarkan permasalahan ini diselesaikan secara musyawarah. Ternyata sebagian besar guru menghendaki pada pertemuan itu juga diadakan reorganisasi dan pergantian kepengurusan. Akhirnya dengan dipimpin oleh salah satu wakasek, pengurus baru koperasi sekolah dibentuk. Observasi

Setelah adanya tindakan pertama Peneliti mengamati perkembangan kondisi di sekolah. Ternyata sudah ada perubahan. Manajemen sekolah sudah berjalan dengan baik. Pembagian *job diskription* juga sudah jelas, meskipun belum berjalan dengan maksimal. Pembagian kelas yang semula direncanakan sudah mulai tertata. Guru non PNS yang tergeser jam mengajarnya oleh guru kelas tidak menimbulkan konflik baru. Karena sudah menjadi kebijakan pemerintah dan kebijakan sekolah, bahwa semua guru PNS wajib mengajar minimal 24 jam/ minggu.

Namun untuk kebijakan masalah kedisiplinan tampaknya belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Masih ada beberapa kendala dalam penegakan kedisiplinan baik bagi siswa maupun bagi guru. Untuk kedisiplinan siswa bisa segera diatasi oleh waka kesiswaan. Namun untuk kedisiplinan pegawai dalam hal ini adalah guru dan karyawan menjadi tugas dan kewenangan Peneliti.

3. Refleksi

Hasil pengamatan Peneliti masih ada kendala dari hasil keputusan pertemuan dalam penyelesaian konflik awal. Tampaknya masih muncul permasalahan baru yaitu mengenai kedisiplinan guru dan karyawan. Selain itu juga konflik yang belum bisa terselesaikan adalah kepengurusan baru koperasi sekolah yang sudah dirapatkan oleh dewan guru.

Untuk kasus koperasi sekolah, Peneliti selang beberapa hari segera mengambil tindakan dengan mengundang seluruh anggota koperasi dan menuntaskan permasalahan yang ada. Pada kesempatan itu terjadi serah terima kepengurusan lama dan baru. Jadi pada saat pertemuan itu tidak ada perdebatan yang alot, namun para sesepuh ingin tahu dan menyaksikan proses pergantian kepengurusan. Pepatah Jawa mengatakan sebagai sesepuh itu harus "*diuwongke*". Akhirnya masalah kepengurusan baru koperasi bisa diselesaikan dengan baik tanpa adanya gejolak dari pihak manapun.

Kasus II

Kondisi sekolah semakin kondusif. Terbukti ada beberapa program sekolah yang bisa ditindaklanjuti oleh guru, seperti program penanaman karakter kepada anak didik. Bapak ibu guru setiap pagi mendapat giliran untuk piket menyambut anak-anak di depan pintu gerbang sekolah. Ini bisa berjalan beberapa bulan. Namun di tengah perjalanan, Peneliti sering mendapatkan laporan tentang kurang disiplin teman-teman guru. Terutama bapak-bapak guru yang masih muda. Kadang ada yang datangnya agak terlambat, terutama pada saat senam pagi.

Pada kesempatan lain, Peneliti juga akan memberikan supervisi khusus kepada semua PNS agar bisa menjadi teladan bagi semua warga sekolah. Supervisi dan pembinaan dilakukan setelah jam mengajar sehingga tidak mengganggu aktifitas mereka dalam mengajar.

Supervisi dan pembinaan yang Peneliti sampaikan normatif dan wajar jika penekanan disiplin dan komitmen kerja harus selalu ditingkatkan. Peneliti membuka sesi tanya jawab dengan guru. Ada beberapa

pertanyaan yang disampaikan, termasuk pemberian *reward* dan *punishment* harus diberikan kepada semua guru dan karyawan. Mereka pada dasarnya menyadari semua itu. Supervisi selesai dan tampaknya tidak ada masalah apapun.

Perencanaan Tindakan II

Peneliti membuat perencanaan untuk menyelesaikan masalah baru yang ada di sekolah. Meskipun dalam kasus di atas telah diambil beberapa tindakan sebagai langkah awal untuk menyelesaikan konflik. Langkah awal yang sudah dilakukan Peneliti antara lain: melakukan supervisi guru, konsultasi dengan Pengawas Sekolah, konsultasi dan koordinasi dengan Komite Sekolah. Langkah berikutnya Peneliti merencanakan akan mengumpulkan semua guru non PNS, wakasek, Komite Sekolah dan Pengawas Sekolah untuk bersama-sama menyelesaikan konflik yang ada, Pertemuan ini bisa disebut sebagai sarasehan untuk menggali masalah yang dirasakan oleh teman-teman guru dan mencari solusi pemecahannya secara bersama-sama.

Pelaksanaan Tindakan II

Setelah terjadi kasus di atas Peneliti segera membuat perencanaan secepatnya dan mengambil tindakan. Tujuannya agar konflik tidak berkembang secara berkelanjutan. Pada hari Kamis tanggal 15 Maret 2012, Peneliti mengundang semua guru non PNS, wakasek, Komite Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Pertemuan dalam bentuk diskusi sekaligus supervisi ini bertujuan untuk menggali permasalahan yang ada dan berusaha untuk mencari jalan penyelesaiannya.

Peneliti memaparkan kasus yang terjadi di sekolah akhir-akhir ini. Peneliti memberi kesempatan kepada semua yang diundang dalam forum ini untuk menyampaikan permasalahan yang dirasakan oleh masing-masing guru. Peneliti membuka hati untuk menerima kritik, saran, dan masukan dari guru dan karyawan. Peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang ada. Kemudian secara bersama-sama mencari solusi pemecahannya.

Peneliti menanggapi semua kritik, saran, dan masukan, untuk sekolah dan Peneliti. Peneliti menerima semua kritik, saran, masukan yang disampaikan oleh guru. Dalam pertemuan Pengawas Sekolah dan Komite Sekolah berperan memberikan tanggapan dan memberikan pembinaan terhadap sekolah. Dalam hal ini adalah pembinaan untuk Peneliti, wakasek, guru, dan karyawan yang diundang dalam pertemuan tersebut. Semua bisa menerima dan tidak ada pembelaan dari siapapun. Jika Peneliti dan guru merasa bersalah, semua harus menyadari kesalahan masing-masing dan berusaha untuk memperbaikinya demi kesuksesan sekolah.

Pertemuan itu disepakati bersama dan membangun komitmen bersama bahwa semua guru dan karyawan non PNS akan tetap bekerja di sekolah ini bekerja sama dengan guru-guru PNS yang lain demi kesuksesan sekolah. Kita akan membangun solidaritas yang kuat di antara

sesama warga sekolah. Harapannya iklim sekolah semakin kondusif, semua warga sekolah bertindak disiplin atas kesadaran sendiri dan bisa saling kerja sama di antara guru baik PNS maupun non PNS.

Observasi

Setelah adanya tindakan pertama dari kasus kedua ini Peneliti mengamati perkembangan kondisi di sekolah. Ternyata banyak perubahan. Manajemen sekolah sudah berjalan dengan baik. Pembagian *job discription* juga sudah jelas dan sudah berjalan dengan maksimal.

Kebijakan masalah kedisiplinan sudah bisa dilaksanakan dengan baik. Lebih dari 90% guru semakin rajin untuk mengisi buku absen kedatangan. Jika pukul 07.00 pintu gerbang harus ditutup, maka guru yang terlambat harus lewat pintu depan. Hal ini juga sudah berjalan dengan baik. Kerja sama antara Peneliti, guru PNS, dan guru non PNS sudah semakin baik terbukti adanya kebersamaan mereka dalam kegiatan-kegiatan seperti *outing class*, kegiatan jeda semester, dan kepanitiaan-kepanitiaan lainnya. Sudah tidak ditemukan klik-klik guru. Hampir semua guru sudah mau duduk di ruang guru dan bercengkerama bersama-sama.

Refleksi

Hasil pengamatan Peneliti sudah banyak konflik sekolah yang sudah bisa dikelola. Sebagai penguatan dari konflik yang telah diselesaikan, maka Peneliti merencanakan untuk mempererat komunikasi antar guru dengan kegiatan studi banding ke luar kota yang direncanakan akan dilaksanakan ke SDN Kauman dan SBI Tlogowaru kota Malang Jawa Timur. Hal ini juga untuk memperkuat komitmen dan kinerja guru terhadap kemajuan sekolah yang harus dilakukan secara bersama-sama. Rencana tahun berikutnya kedisiplinan guru akan diperkuat dengan adanya absen elektrik dengan *system figer spot*.

Pembahasan

Meskipun konflik yang terjadi tidak tampak jelas dimunculkan dipermukaan, namun dari pembicaraan dari para responden terdapat karakteristik adanya konflik. Hendricks (2001 : 7) memberikan teori tentang gambaran adanya perubahan suatu konflik. Konflik pasti ada di setiap tempat, apalagi dalam suatu sekolah yang memiliki personal yang sangat heterogen. Konflik itu akan selalu meningkat, kemudian ada niat atau keinginan diantara mereka untuk saling menang. Ada personil yang ingin mempertahankan identitas dirinya dan ingin mempertahankan potensi yang selama ini mereka miliki. Mereka menginginkan salah satu pesaingnya bisa keluar dari lingkup kerjanya sehingga tidak mengganggu untuk mengembangkan obsesi besarnya untuk memberikan yang terbaik bagi sekolahnya.

Masih dalam kasus I, ditemukan pula jenis konflik intraorganisasi sub konflik horizontal, yaitu konflik antar guru yang memiliki hirarkhi yang sama

dalam organisasi. Beberapa wakasek merasa tidak nyaman dan tidak puas jika salah satu wakasek lainnya adalah non PNS. Dalam hati kecil mereka sebenarnya ada konflik, namun tidak dimunculkan di permukaan. Konflik itu tampak setelah mereka menyampaikan permasalahan kepada peneliti.

Dalam kasus II, konflik terjadi karena tidak adanya kesatuan persepsi di antara dua pihak yaitu pihak pimpinan dan kelompok bawahan. Masing-masing pihak punya tujuan yang sama namun maksudnya masih berbeda. Pimpinan punya maksud untuk menjalankan tugas dengan benar namun kurang tepat. Begitu juga pihak lawan konflik juga punya tujuan namun belum dapat disinkronkan dengan pimpinan. Hal inilah yang menjadikan konflik. Jadi konflik bisa terjadi jika ada perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat, dan hal-hal yang menunjukkan ketidaksamaan pendapat satu dengan orang lain. Menurut Heru Subekti (2008) yang dikutip Jamal Ma'mur setiap kelompok dalam satu organisasi, di mana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik.

Ditinjau dari tahapan suatu konflik, konflik yang terjadi masih dalam tahap terasakan. Tahap ini adalah tahap kedua setelah tahap *laten* atau tahap potensial yaitu potensi munculnya konflik dilihat dari faktor individu, perbedaan organisasi, dan lingkungan. Konflik dalam tahap terasakan artinya konflik yang baru berkembang dalam bentuk adanya perbedaan pendapat yang saling bertentangan. Tahap ini konflik sudah saling dirasakan namun belum bersifat terang-terangan atau terbuka.

Menurut analisa peneliti dari hasil wawancara maupun pengamatan perilaku guru dalam sehari-hari, tampak bahwa sebelumnya pernah juga terjadi konflik. Bahkan sampai pergantian pimpinan, konflik itu belum juga terselesaikan. Di antara guru ada beberapa yang memiliki perbedaan tujuan perbedaan cara dalam upaya pencapaian tujuan. Perbedaan cara dan tujuan mengakibatkan adanya salah satu pihak yang tidak bisa memahami perbedaan tersebut sehingga dapat menimbulkan konflik. Adanya komunikasi yang tidak terarah antara pihak-pihak yang ada di SDN Cemara Dua No. 13 ini menjadi salah satu pemicu terjadinya konflik. Seorang guru ada yang memiliki masalah yang berkaitan dengan pihak guru lain, namun dia tidak mengkomunikasikan permasalahan itu kepada pihak yang paling tepat sehingga tidak ada titik temu di antara mereka. Peneliti berusaha mempertemukan permasalahan yang ada untuk mendapatkan pemecahan yang tepat.

Dalam kasus II sumber konflik karena adanya perbedaan persepsi. Peneliti tidak punya keinginan untuk mencelakakan anak buahnya atau ingin membuat sekolahnya mundur. Sebenarnya peneliti berusaha untuk menjalankan kewajibannya secara normatif. Namun karena adanya perbedaan persepsi, maka timbullah konflik. Konflik dapat teratasi setelah perbedaan persepsi itu dipertemukan dan disamakan dalam satu langkah dan satu pertemuan melalui musyawarah.

Dari kasus yang ada dan deskripsi penanganannya dapat diambil kesimpulan sementara bahwa konflik yang ada dikelola dengan baik oleh pihak-pihak yang

terkait, khususnya oleh peneliti sebagai pimpinan organisasi. Metode yang dilakukan adalah dengan pengurangan konflik. Metode pengurangan konflik artinya metode dengan menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Peneliti mengelola konflik yang terjadi dengan pendinginan suasana, tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Metode pengurangan konflik pada kasus I dilakukan dengan perbaikan praktek organisasi. Evaluasi ditemukan bahwa konflik terjadi akibat praktek organisasi sekolah yang kurang tepat, maka dilakukan langkah-langkah antara lain : perbaikan tujuan / sub tujuan sekolah, klarifikasi tugas / wewenang setiap personil, penyempurnaan kebijakan, dan mengadakan rotasi personil.

Perubahan struktur organisasi diterapkan karena konflik terjadi disebabkan oleh struktur organisasi yang kurang baik. Dalam kasus II pemecahan masalah dengan metode *accommodation*. Metode ini dilakukan dengan cara salah satu pihak (peneliti) berusaha untuk mengalah dalam arti untuk memenuhi tuntutan pihak oposisinya. Mereka memelihara dan saling menjadi diri sendiri serta menjaga hubungan antara personil dalam sekolah tersebut salah satu pihak berusaha untuk mengalah dan berkorban. Seseorang mengalah bukan berarti kalah. Mengalah demi sebuah kemenangan untuk kemajuan bersama. Peneliti berusaha melakukan perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*) dalam kepemimpinan maupun manajerial.

Usaha lain yang dilakukan peneliti untuk mencegah berkembangnya konflik dengan melakukan perbaikan praktek organisasi artinya peneliti berusaha memperbaiki tujuan sekolah dengan merumuskan visi, misi, dan tujuan secara bersama-sama, melakukan klarifikasi tugas dan wewenang setiap personil terbukti dengan pembagian tugas secara merata, dan rotasi personil dalam organisasi dengan adil.

Setiap perbuatan yang dilakukan oleh seseorang atau suatu organisasi akan memberikan dampak negatif maupun positif. Sesuatu perbuatan yang baik mungkin juga dapat memberikan dampak negatif bagi orang lain. Begitu juga sesuatu yang dianggap oleh seseorang tidak baik, tabu, atau bahkan dapat merugikan orang lain mungkin juga dapat memberikan dampak positif kepada pihak-pihak yang terkait maupun yang tidak terkait.

Seperti halnya suatu konflik yang selama ini dianggap sebagai sesuatu yang tidak baik, membahayakan hancurnya suatu organisasi, dan apabila dibicarakan dapat menambah panasnya suatu konflik. Pandangan lama tentang konflik disebabkan oleh masalah-masalah manajemen dalam perancangan dan pengelolaan orang, sehingga konflik yang terjadi dianggap mengganggu kemajuan organisasi. Oleh karena itu mereka beranggapan konflik harus dihindarkan dan dihilangkan.

Konflik dimanapun dan kapanpun tidak dapat dihindari dari kehidupan meskipun hanya dalam bentuk kecil. Konflik itu ditimbulkan oleh beberapa faktor. Adanya konflik dalam organisasi harus dikelola dengan baik. Pengelolaan

konflik secara moderat akan mampu memberikan dampak yang positif untuk kemajuan suatu organisasi.

Konflik yang terjadi di SDN Cemara Dua No. 13 sebenarnya beragam, namun karena peneliti dan seluruh personil yang ada mampu untuk mengelola konflik tersebut dengan sebaik-baiknya, maka akan memberikan banyak dampak positif. Dampak positif yang tampak adalah semua personil semakin baik untuk diajak bekerja sama untuk memajukan sekolahnya. Mereka pada saat akan menghadapi akreditasi mampu bekerja keras bersama sehingga bisa mencapai predikat A. Sesuatu hal yang bisa dibanggakan. Mereka juga semakin ada kemauan keras untuk berkompetisi dalam mengajar di kelas paralel. Guru-guru juga sudah tampak meningkat kedisiplinannya. Jumlah guru yang banyak dan kelasnya paralel akan lebih memberikan motivasi kepada guru dan siswa untuk saling berkompetisi memajukan kelasnya masing-masing.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian tindakan pengelolaan konflik di SDN Cemara Dua No. 13 dapat diambil beberapa kesimpulan. *Pertama*, karakteristik yang menunjukkan adanya suatu konflik adalah personil-personil dalam organisasi di SDN Cemara Dua No. 13, diantaranya ada yang memiliki keinginan untuk mempertahankan potensi yang selama ini mereka miliki. Mereka memiliki pedoman bahwa mereka memiliki kelebihan sendiri-sendiri dan sepertinya mereka ingin mengembangkan potensinya secara mandiri. Meskipun indikator adanya konflik tidak jelas dimunculkan, namun dari hasil penelitian dapat disimpulkan seperti itu.

Karakteristik lainnya bahwa konflik yang terjadi dapat menjadikan alat kontrol sebagai upaya untuk bersama-sama memajukan sekolah. Konflik tidak dapat dihindari dan selalu ada di setiap sekolah meskipun hanya dalam bentuk yang sangat ringan. Konflik akan selalu meningkat bila tidak dikendalikan dengan manajemen yang baik.

Kedua, jenis konflik yang terjadi di SDN Cemara Dua No. 13 ditinjau menurut kelompok termasuk konflik fungsional. Konflik fungsional artinya konflik yang terjadi diantara dua kelompok untuk memperoleh kinerja organisasi. Masing-masing tentu saja memiliki tujuan dan pola kinerja yang berbeda untuk membuktikan prestasi terbaik bagi kemajuan pendidikan yang mereka kelola. Salah satu personal memiliki tujuan tertentu dengan cara tertentu, namun di salah satu pihak tidak menyukai akan hal tersebut, sehingga menimbulkan konflik fungsional.

Ditinjau dari segi tingkatannya sekolah ini telah terjadi konflik antar personal, yaitu konflik dua orang individu atau lebih dalam suatu organisasi. Sepertinya konflik sudah pernah terjadi diantara personal yang berkonflik saat ini. Meskipun tidak begitu tampak konflik yang dimunculkan dalam organisasi sekolah tersebut, namun konflik dapat diamati dari pembicaraan mereka, komunikasi mereka, perilaku mereka, atau responnya mereka terhadap situasi yang ada.

Mereka sebenarnya menyadari jika di dalam organisasi mereka ada konflik yang tersembunyi, namun mereka selalu berhati-hati dalam menghadapi konflik tersebut. Mereka selalu berusaha menutup-nutupi konflik yang ada supaya tidak menimbulkan suatu permasalahan baru dalam organisasi tersebut.

Konflik yang terjadi di di SDN Cemara Dua No. 13 ini baru dalam tahap yang sangat ringan yaitu dalam taraf terasakan. Tahap ini adalah tahap kedua setelah tahap *laten* atau tahap potensial yaitu potensi munculnya konflik dilihat dari faktor individu, perbedaan organisasi, dan lingkungan. Konflik dalam tahap terasakan artinya konflik yang baru berkembang dalam bentuk adanya perbedaan pendapat yang saling bertentangan namun belum bersifat terbuka.

Ketiga, sumber konflik yang terjadi di di SDN Cemara Dua No. 13 berasal dari tiga hal yaitu bersumber dari perbedaan nilai dan tujuan, adanya komunikasi yang tidak terarah, dan perbedaan persepsi tentang realita yang ada. Perbedaan cara dalam pencapaian tujuan mengakibatkan adanya salah satu pihak yang tidak bisa memahami perbedaan tersebut sehingga menimbulkan suatu konflik.

Keempat, di SDN Cemara Dua No. 13 ingin membuat sekolah menjadi maju dan bermutu, maka peneliti sebagai pimpinan puncak berusaha mengelola konflik yang terjadi dengan sebaik-baiknya. Metode yang dilakukan adalah dengan pengurangan konflik. Metode pengurangan konflik artinya cara dengan menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Peneliti mengelola konflik yang terjadi dengan pendinginan suasana, tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. pengurangan konflik dengan pendekatan efektif yang dapat dilakukan antara lain dengan mempersatukan dua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi tantangan atau masalah baru yang mungkin menyerang sekolah tersebut.

Peneliti dan guru yang senior juga menggunakan metode penenangan terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Setelah kondisi tenang, maka peneliti dapat melakukan musyawarah atau pendekatan secara pribadi. Metode lain yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan metode *accommodation* artinya metode ini dilakukan dengan cara salah satu pihak berusaha untuk mengalah dalam arti untuk memenuhi tuntutan pihak oposisinya. Mereka memelihara dan saling menjadi diri sendiri serta menjaga hubungan antara personil dalam sekolah tersebut salah satu pihak berusaha untuk mengalah dan berkorban. Usaha lain yang dilakukan peneliti untuk mencegah berkembangnya konflik dengan melakukan perbaikan praktek organisasi artinya peneliti berusaha memperbaiki tujuan sekolah dengan merumuskan visi, misi, dan tujuan secara bersama-sama, melakukan klarifikasi tugas dan wewenang setiap personil terbukti dengan pembagian tugas secara merata, dan rotasi personil dalam organisasi dengan adil. Penataan manajemen juga sudah mulai dilakukan termasuk penataan guru kelas sesuai dengan kompetensi dan kewajiban sebagai pegawai.

Usaha keras yang telah dilakukan oleh pihak-pihak terkait terutama peneliti agar dapat menghindari konflik berkembang lebih besar dengan menyelesaikan

konflik secara arif dan bijaksana telah membawa hasil, meskipun belum sempurna. Harapan mereka dapat mewujudkan sekolah yang bermutu dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan yaitu masyarakat, khususnya pelayanan dalam bidang pendidikan.

Kelima, Konflik yang terjadi di di SDN Cemara Dua No. 13 memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif yang tampak adalah semua personil semakin meningkat kemauan untuk bekerja sama dalam memajukan sekolahnya. Mereka juga sudah ada motivasi dan kemauan keras untuk bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Guru dan karyawan semakin meningkat kedisiplinannya. Sekolah mempunyai komitmen untuk dapat memberikan yang terbaik kemajuan pendidikan dan pelayanan terhadap masyarakat.

Dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain adalah dengan penataan dan pemenuhan jam mengajar minimal 24 jam maka ada sebagian guru yang tidak mendapatkan jam penuh. Bahkan karena keterbatasan jam maka ada satu guru yang sudah pensiun dan masih diminta bantuan untuk sekolah kemudian mengundurkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1999. *Dasar – Dasar Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta : Sinar Grafika.
- Azra, Azumardi. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Buku Kompas.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia.
- Danim. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Depdikbud. 2000. *Kemahiran Menangani Konflik*. Jakarta : Proyek Perluasan dan Pengembangan SMP.
- Depdikbud. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hayati Djatmiko, Yayat. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Moleong, Lexy.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Rosda Krya.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Peneliti Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Suprihanto, John. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Supardi dan Syaiful Anwar. 2002. *Dasar – Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : UII Press.
- Soetoyo, Hendiyat, dan Supriyanto. 1997. *Manajemen Konflik Bahan Pelatihan Peneliti*. Jakarta : Dikmenum.
- Wahyudi dan Akdon. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Wiliam, Hendricks. 2001. *Bagaimana Mengolah Konflik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara