

MANAJEMEN KONFLIK DAN CARA PENANGANAN KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Achmad Hasan Nasrudin¹, Firda Fitrotul Unsa², Firda Nur Aini³, Imron
Arifin⁴, Maulana Amirul Adha⁵
¹²³⁴⁵Universitas Negeri Malang
Email: imron.arifin.fip@um.ac.id

ABSTRAK

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan, oleh karena itu konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konflik dalam suatu organisasi, faktor-faktor apa saja yang menyebabkan konflik, pendekatan dalam penanganan konflik, dan dampak konflik terhadap kinerja organisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Peneliti dalam melakukan pencarian referensi, identifikasi keaslian dan kualitas literatur, hingga menyusun daftar referensi dibantu dengan perangkat lunak "citation & reference manager" mendeley desktop. Hasil penelitian ini yaitu (1) konflik dapat dimaknai dengan 3 makna yakni makna positif, netral, dan negatif, (2) faktor-faktor penyebab konflik dapat berasal dari faktor eksternal dan internal individu organisasi. Faktor internal bisa berupa perbedaan kepribadian, stress, penurunan produktivitas dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bisa berupa masalah komunikasi, sumber daya yang terbatas, pelecehan seksual, dan lain sebagainya, (3) pendekatan menangani konflik memerlukan keterampilan kepemimpinan. Pendekatan penanganan konflik ada delapan yakni, musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (bargaining), kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya, dan (4) kinerja suatu individu dapat terhambat karena adanya konflik, namun tidak semua konflik berdampak negatif, konflik dapat memberi dampak positif jika dapat dikelola secara tepat.

Kata kunci: manajemen konflik, faktor penyebab konflik, pemecahan masalah

ABSTRACT

Conflicts that occur within an organization can hinder achieving the desired goals, therefore conflicts need to be managed properly so that their impact can be minimized. This study aims to describe conflicts in an organization, what factors cause conflict, approaches to conflict handling, and the impact of conflict on organizational performance. This type of research is a literature study. The Authors in conducting reference searches, identifying authenticity and quality of literature, and compiling a reference list, assisted by the software "citation & reference manager" Mendeley desktop. The results of this study are (1) conflict can be interpreted with 3 meanings, namely positive, neutral, and negative meanings, (2) the factors that cause conflict can come from external and internal factors of individual organizations. Internal factors can be in the form of personality differences, stress, decreased productivity and so on. While external factors can be in the form of communication problems, limited resources, sexual harassment, and so on, (3) the approach to handling conflict requires leadership skills. There are eight conflicts handling approaches, namely, deliberation, interference by third parties, confrontation, bargaining (bargaining), compromise, mediation, conciliation and consultation, and increasing resources, and (4) the performance of an

individual can be hampered due to conflict, however not all conflicts have a negative impact, conflict can have a positive impact if it can be managed appropriately.

Keywords: *conflict management, factors causing conflict, problem solving*

PENDAHULUAN

Konflik merupakan hal yang kerap terjadi dalam organisasi. Adanya kelompok-kelompok yang bisa mengakibatkan terjadinya konflik seperti perbedaan keahlian dan komposisi dari kelompok, perbedaan tujuan diantara anggota kelompok terjadinya peran ganda atau ambiguitas dalam tanggung jawab, atau mungkin dikarenakan adanya sistem pemberian hadiah atau upah yang diberikan berbeda, yang bisa menimbulkan konflik^{1,2}. Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, tetapi dapat diminimalisir³. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dan individu, baik individu pimpinan maupun individu anggota organisasi, konflik individu dengan kelompok atau konflik antara kelompok tertentu dan kelompok lain.

Penanganan konflik juga dapat dijadikan indikator kesuksesan organisasi, karena pada kinerja yang dihasilkan secara komprehensif, baik kinerja dari aspek finansial, aspek manusia, aspek metode kerja dan lingkungan yang kondusif⁴. Konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat, baik itu terjadi dalam organisasi, derajat spesialisasi yang diberikan, kejelasan yuridiksi, kecocokan antara tujuan anggota organisasi dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik positif maupun negatif⁵. Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Sifat individu yang berbeda atau perbedaan-perbedaan lainnya sering menimbulkan konflik. Penangannya maka individu dan kelompok yang

¹ Nova Syafira Ariyanti, Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin, 'The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0', in *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, vol. 382, 2019, 30–32, <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.7>.

² Ahmed Adamu Isa, 'Conflicts in Organizations : Causes and Consequences', *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research* 2, no. 11 (2016): 54–59.

³ Lawrie Drysdale et al., 'Heroic Leadership in Australia, Sweden, and the United States', *International Journal of Educational Management* 28, no. 7 (2014): 785–97, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2013-0128>; Darmaji et al., 'Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah Di Satuan Pendidikan Dasar (Studi Kasus Di SD Plus Al-Kautsar Malang)', *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara* 5, no. 2 (2020): 172–86.

⁴ Edy Miftahudin, 'Manajemen Konflik Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 8 Surakarta' (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015); Maulana Amirul Adha, Achmad Supriyanto, and Agus Timan, 'Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Madrasah Menggunakan Diagram Fishbone', *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 5, no. 01 (2019): 11–22, <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v5i01.1794>.

⁵ Rusdiana, *Manajemen Konflik* (Bandung: Pustaka Setia, 2015).

saling tergantung harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, demi tercapainya tujuan organisasi⁶.

Penanganan konflik tidak akan terlepas dari peran pemimpinnya, konflik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan⁷. Sebaliknya, konflik yang tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka dapat merugikan kepentingan organisasi. Oleh sebab itu, manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan yang menciptakan terjadinya konflik. Salah satu hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer adalah bagaimana cara mengelola suatu konflik^{8,9}.

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia, konflik merupakan bagian dari menjadi manusia dan merupakan bagian dari sosial budaya dan profesionalitas seseorang¹⁰. Konflik merupakan hal yang wajar dan sering terjadi di lembaga-lembaga seperti lembaga pendidikan¹¹.

⁶ Selvi Ayuseva Anggraeni et al., 'The Efforts of School Principal in Improving Quality of Learning Through Non-Thematic Learning Supervision in Elementary School', in *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020) The*, 2020, 346–50, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201204.067>; Maisyaroh et al., 'Implementation of Principal Instructional Leadership in Facilitating Learning Independency Policy on 4.0 Industrial Era Orientation in Indonesia', in *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) Implementation*, vol. 487, 2020, 206–11, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201112.037>; Fangwei Zhu et al., 'Quality of Conflict Management in Construction Project Context: Conceptualization, Scale Development, and Validation', *Engineering, Construction and Architectural Management* 27, no. 5 (2020): 1191–1211, <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0497>.

⁷ Sul-toni et al., 'One-Roof School Principal Excellence Leadership Development Model in Indonesia', in *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)*, vol. 487, 2020, 250–55, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.044>; Imron Arifin et al., 'Principal's Role in Strengthening Teacher Self-Efficacy (TSE) and Collective Teacher Efficacy (CTE) in Remote Areas', in *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)*, vol. 487, 2020, 235–39, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.041>.

⁸ Elisavet Chandolia and Sophia Anastasiou, 'Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece', *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* 10, no. 1 (2020): 455–68, <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>; Chang Zhu and Nadine Engels, 'Organizational Culture and Instructional Innovations in Higher Education: Perceptions and Reactions of Teachers and Students', *Educational Management Administration & Leadership* 42, no. 1 (2013): 1741143213499253, <https://doi.org/10.1177/1741143213499253>.

⁹ Ramlah Pontoh, Kasim Yahiji, and Lisdawati Muda, 'Manajemen Kepemimpinan Sayid Idrus Bin Salim Aljufri Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Alkhairaat', *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2019): 59–70, <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v7i1.1061>.

¹⁰ Claude-hélène Mayer and Lynette Louw, 'Managing Cross-Cultural Conflict in Organizations', *Cross Cultural Manajemen* 12, no. 1 (2012): 3–8, <https://doi.org/10.1177/1470595811413104>.

¹¹ T Uzun and A Ayik, 'Relationship Between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals', *Eurasian Journal of Educational Research* 68 (2017): 167–86, <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>.

Konflik dalam dunia pendidikan sudah sering terjadi dan berdampak besar bagi lembaga pendidikan itu sendiri dan para anggota organisasi atau pekerja di lembaga tersebut. Tetapi dari banyaknya konflik yang ada, beberapa konflik memiliki dampak positif juga, jadi tidak semua konflik yang terjadi di suatu lembaga itu negatif, karena apabila terjadi konflik di suatu instansi atau lembaga maka lembaga tersebut dapat mengoreksi diri dari kesalahan tersebut dan dapat menjadi lebih baik dari kesalahan tersebut¹². Hal-hal yang dapat memicu terjadinya konflik adalah dengan adanya rasa ketidakpercayaan antara individu satu dengan individu lain, adanya komunikasi yang kurang baik sehingga dapat mengakibatkan amarah dari lawan bicaranya¹³. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan, oleh karena itu konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir¹⁴. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konflik dalam suatu organisasi, faktor-faktor apa saja yang menyebabkan konflik, pendekatan dalam penanganan konflik, dan dampak konflik terhadap kinerja organisasi.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi literatur. Studi literatur dapat diambil dari berbagai sumber seperti surat kabar, majalah, internet, buku dokumentasi, jurnal, dan buku. Studi literatur mempelajari berbagai buku referensi serta artikel dari hasil penelitian sebelumnya berbasis jurnal nasional, maupun internasional yang relevan dengan topik bahasan yaitu Manajemen Konflik dalam Organisasi¹⁵. Guna menghemat waktu peneliti, literatur dapat ditelaah dan dilihat daribagian ringkasan sumber literatur tersebut terlebih dahulu, melalui kegiatan ini diperoleh informasi yang sesuai dengan topik bahasan dengan lebih cepat. Secara garis besar beberapa langkah yang dilakukan

¹² Anna Saiti, 'Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators', *Educational Management Administration and Leadership* 43, no. 4 (2015): 582–609, <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>; Klaus Heine and Maximilian Kerk, 'Conflict Resolution in Meta-Organizations: The Peculiar Role of Arbitration', *Journal of Organization Design* 6, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0013-2>.

¹³ Saduman Kapusuzoglu, 'An Investigation of Conflict Resolution in Educational Organizations', *African Journal of Business Management* 4, no. 1 (2010): 96–102.

¹⁴ Uzun and Ayik, 'Relationship Between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals'; Tahir Saeed et al., 'Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles', *International Journal of Conflict Management* 25, no. 3 (2014): 214–25, <https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2012-0091>.

¹⁵ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya* (Malang: Media Nusa Creative, 2015); Maulana Amirul Adha et al., 'Analisis Komparasi Sistem Pendidikan Indonesia Dan Finlandia', *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2019): 145–60, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v3i2.110>.

peneliti dalam melakukan kajian literatur ini adalah: (1) memulai dari sumber literatur primer yakni hasil penelitian dari artikel jurnal internasional dan nasional yang paling baru, dilanjutkan dengan sumber literatur lainnya, (2) membaca abstrak atau ringkasan, untuk mengidentifikasi relevansi sumber dengan topik penelitian secara tepat dan cepat, (3) memahami temuan penelitian dan gagasan utama literatur, dilanjutkan dengan bagian-bagiannya, (4) membuat catatan langsung pada kartu catatan untuk memudahkan dalam penyusunan sub-sub topik bahasan, dan (5) menulis data-data sumber pustaka atau referensi secara lengkap setiap sumber yang diperoleh¹⁶, peneliti dalam melakukan pencarian referensi, identifikasi keaslian dan kualitas literatur, hingga menyusun daftar referensi dibantu dengan perangkat lunak “*citation & reference manager*” *mendeley desktop*¹⁷. Dengan langkah tersebut, informasi diperoleh untuk kemudian disusun, dilihat hasilnya, dan dibahas pada artikel ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik dalam Organisasi Sekolah

Pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai relasi psikologis yang antagonis, sikap emosional bermusuhan, struktur nilai yang berbeda, interaksi yang antagonis, jelas, berbentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung hingga pada bentuk perlawanan terbuka^{18,19}. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan. Menurut Jones²⁰ konflik organisasi adalah pertentangan yang terjadi ketika perilaku orientasi sasaran dari satu kelompok berbenturan atau terancam oleh sasaran-sasaran kelompok lain. Pada hakikatnya konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak²¹. Lebih luas lagi Saiti²² berpendapat bahwa konflik berkaitan erat dengan suatu motif, tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok tidak dapat berjalan secara bersamaan. Adanya

¹⁶ Bambang Budi Wiyono, *Metodologi Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan Action Research)*, ed. Burhanuddin (Malang: FIP Universitas Negeri Malang, 2007).

¹⁷ Imron Arifin et al., ‘Pendampingan Penulisan Artikel Ilmiah Layak Jurnal Nasional Ber-ISBN Berbasis Sitasi Online Bagi Tenaga Pendidik Se-Kabupaten Bondowoso’, *Jurnal KARINOV* 3, no. 1 (2020): 16, <https://doi.org/10.17977/um045v3i1p16-21>.

¹⁸ Susie Miles and Nidhi Singal, ‘The Education for All and Inclusive Education Debate: Conflict, Contradiction or Opportunity?’, *International Journal of Inclusive Education* 14, no. 1 (2010): 1–15, <https://doi.org/10.1080/13603110802265125>.

¹⁹ Setiawan, ‘Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam’.

²⁰ Anzizhan, ‘Konflik Dalam Organisasi Sekolah’, *Tarbiyah* 22, no. 1 (2015): 114–31.

²¹ Syarnubi, ‘Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam Dan Problematikanya: Studi Kasus Di Fakultas Dakwah Uin-Suka Yogyakarta’, *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 1 (2017): 151–78.

²² Saiti, ‘Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators’.

ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksetujuan terhadap tujuan yang ditetapkan atau bisa juga terhadap metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan. Stepanova et al.²³ menyatakan bahwa konflik adalah istilah yang mencakup kepentingan yang beragam atau ketidaksetujuan yang berbeda disebut dalam sejumlah cara termasuk: perselisihan, benturan kepentingan, kepentingan bersaing atau sekedar masalah.

Konflik adalah suatu realitas unik yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan yang disadari dan senantiasa mengiringi semua aspek kehidupan manusia kata konflik mengandung banyak pengertian, ada pengertian negatif, pengertian netral dan pengertian positif²⁴. Dalam pengertian negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistic, kebuasan, kekerasan, barbarism, perusakan, penghancuran, irasionalisme, tanpa control emosional, huru-hara, pemogokan perang, dan lain sebagainya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa petualangan, tantangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pembenahan, pemurnian, pembaharuan, penenrangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dengan kepentingan dan tujuan hidup yang berbeda pula. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah akibat dari ketidaksepemahaman dan ketidaksesuaian baik antar individu ataupun kelompok dalam hal memenuhi tujuan yang berakibat.

Berdasarkan akibatnya konflik dapat berbentuk destruktif dan konstruktif²⁵. Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya. Konflik demikian biasa terjadi apabila dua orang anggota organisasi tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap pemusuhan antar mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (sebuah konflik yang substantive destruktif. Terdapat dua dasar dari konflik yakni²⁶; (a) Pertama konflik internal adalah konflik yang terjadi pada dirinya sendiri, seperti kepercayaan dan prinsip

²³ Olga Stepanova, Merritt Polk, and Hannah Saldert, 'Understanding Mechanisms of Conflict Resolution beyond Collaboration : An Interdisciplinary Typology of Knowledge Types and Their Integration in Practice', *Sustainability Science* 15, no. 1 (2020): 263–79, <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00690-z>.

²⁴ Ani Yuningsih, 'Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik The Arena Model of Conflict Strategies Approach', in *Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora*, 2011, 195–202.

²⁵ Yuliani Ibrahim, Jamaluddin Idris, and Nasir Usman, 'Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Produktivitas Di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh', *Administrasi Pendidikan* 1, no. 1 (2012): 70–81.

²⁶ Fajar Saranani, 'Role Conflict and Stress Effect on the Performance of Employees Working in Public Works Department', *Engineering and Science* 4, no. 6 (2015): 1–10.

seseorang itu sendiri; dan (b) Kedua Konflik Eksternal yaitu konflik yang berhadapan dengan orang lain dan lingkungan sekitarnya. Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan sebagainya. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya konflik, gejala yang muncul dalam suatu organisasi ketika terjadi konflik adalah pada saat individu atau kelompok menunjukkan sikap “bermusuhan” dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas.

Faktor-Faktor Penyebab Konflik

Konflik dapat meningkat apabila seseorang bekerja secara individual, atau terdapat pertentangan satu sama lain²⁷. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan konflik dalam sebuah organisasi, yaitu²⁸:

1. Komunikasi yang buruk, Komunikasi menjadi salah satu penyebab terburuk dalam sebuah organisasi, komunikasi yang buruk dapat disebabkan perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda, dan kegagalan dalam menyampaikan sesuatu²⁹.
2. Perbedaan kepribadian, Anggota organisasi dalam sebuah organisasi berasal dari latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam pembentukan kepribadian mereka, apabila anggota organisasi tidak dapat memahami dan saling menghargai adanya perbedaan-perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau permasalahan.
3. Sumber daya yang tidak dibagi sama rata, Salah satu penyelesaian konflik dalam sebuah organisasi adalah dengan menggunakan prinsip berbagi. Artinya, dalam sebuah organisasi harus ada kebijakan administrasi yang membagi sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik tersebut. Broussard et al.³⁰ mengatakan bahwa organisasi mungkin juga perlu mewaspadaai sumber lain dari perlakuan berbeda yang menimbulkan masalah etika.
4. Stres, Stres adalah kondisi seseorang yang terlalu banyak perasaan dibawah tekanan mental atau emosional. Tekanan akan menjadi stres ketika seseorang tidak mampu mengatasinya. Stres akan mempengaruhi

²⁷ Peter T Coleman et al., ‘Conflict Escalation and Intractability’, *American Behavioral Scientist* 50, no. 11 (2007): 1454–75, <https://doi.org/10.1177/0002764207302463>.

²⁸ Isa, ‘Conflicts in Organizations : Causes and Consequences’.

²⁹ Juharyanto et al., ‘The Use of Conventional Communication Technology as an Effective Principal Leadership Strategy in Strengthening the Role of Multi-Stakeholder’s Forum for School Quality Improvement’, *Elementary Education Online* 19, no. 4 (2020): 1963–73, <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.762773>.

³⁰ Grant Broussard et al., ‘Challenges to Ethical Obligations and Humanitarian Principles in Conflict Settings : A Systematic Review’, *Journal of International Humanitarian Action* 4, no. 15 (2019), <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>.

cara berpikir, berperilaku, dan bagaimana tubuh seseorang akan bekerja. Beberapa tanda bahwa seseorang stres adalah masalah tidur, kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan kurang konsentrasi dalam bekerja. Hal tersebut akan menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan organisasi.

5. Pelecehan seksual, Pelecehan seksual merupakan permasalahan yang dihadapi seseorang akibat rasa tidak nyaman yang menyangkut masalah seks mereka. Ketika dalam sebuah organisasi tidak ada kode etik yang mengatur hal seperti ini, maka akan timbul konflik antar personalia dalam organisasi tersebut,
6. Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi, Ketika seseorang berusaha untuk memenuhi tekanan kebutuhan dalam hidup mereka, mereka akan bekerja apapun sesuai dengan apa yang diinginkan sebuah organisasi.
7. Anggota meninggalkan organisasi, konflik yang terlalu banyak dalam sebuah organisasi akan menyebabkan seseorang merasa tidak betah dan akan keluar dari organisasi tersebut.
8. Penurunan produktivitas, Seseorang yang tidak fokus dalam mengerjakan pekerjaan maka produktivitasnya akan menurun, hal tersebut akan menjadi konflik antara anggota dan pimpinan ³¹.

Terdapat enam kondisi utama yang menyebabkan konflik di organisasi ³²:

1. Tujuan yang tidak sejalan, Anggota dalam suatu lembaga bisa saja tidak setuju dengan tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Bisa jadi tujuan lembaga menghalangi atau tidak sejalan dengan rencana pribadi seseorang.
2. Perbedaan nilai, Perbedaan antar organisasi, departemen, dan berbagai pihak seperti dalam hal nilai-nilai keyakinan dan pengalaman jadi sumber konflik. Ketika semua sepakat tentang sebuah tujuan, mungkin orang berbeda dalam penggunaan cara mencapai tujuan.
3. Ketergantungan, Saling ketergantungan, apabila suatu tim mengandalkan hasil kerja tim lainnya untuk memulai sebuah pekerjaan, dapat jadi sumber konflik. Karena bila terjadi kesalahan akan berdampak pada pihak lain.

³¹ Firda Dwi Pratiwi et al., 'Principal ' s Role in Thematic Learning Supervision That Works in Elementary School', in *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*, vol. 501, 2020, 176–81, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201204.031>.

³² Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi: Dalam Organisasi* (Bandung: Remadja Rosdakarya, 2015).

4. Sumber daya yang minim, Ketika sumber daya terbatas, maka orang atau unit/departemen bisa saja memperebutkannya dan menimbulkan konflik sehingga perlu pengelolaan yang baik.
5. Aturan yang ambigu, Setiap posisi dalam suatu perusahaan mungkin sudah memiliki uraian pekerjaan yang merefleksikan peran posisi itu. Namun dalam prakteknya bisa saja mengambang atau tidak jelas dan menimbulkan kesalahan praktik.
6. Masalah komunikasi, Salah menerima atau mengirim pesan bisa menyebabkan masalah yang tidak jarang memicu konflik. Entah itu peluang berkomunikasi yang terbatas sehingga mengandalkan anggapan yang belum tentu benar atau terdapat suatu konflik lain yang menyebabkan malas berkomunikasi. Schijndel dan Burchardi³³ mengatakan bahwa komunikasi yang buruk adalah masalah yang paling sering terjadi dan menjadi kritis, baik di dalam kelompok maupun antara pemimpin dan kelompok. Komunikasi yang buruk sering menyebabkan kesalahan dan menciptakan konflik. Konflik hanya dapat diselesaikan dengan komunikasi. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi interpersonal adalah salah satu kualitas individu yang paling penting dari seorang pemimpin.

Berdasarkan jabaran tersebut terdapat enam faktor penyebab konflik yakni, tujuan yang tidak sejalan, perbedaan nilai, ketergantungan, sumber daya yang minim, aturan yang ambigu dan miskomunikasi. Keenam faktor ini memerlukan pengendalian yang baik agar tidak mengganggu jalannya organisasi mencapai tujuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Paryono et al.³⁴ pada Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Pontianak konflik di lembaga sekolah tersebut berawal dari rasa kekecewaan seorang calon kepala sekolah akibat tidak dapat menduduki jabatannya sebagai wakil kepala sekolah dan dari kebijakan kepala sekolah sendiri yang memutuskan untuk menunjuk orang lain sebagai wakil kepala sekolah, sehingga hal ini memunculkan sebuah konflik. Dalam hal kepala sekolah sekolah masih belum mampu dalam mengatasi konflik ini dan mengakibatkan pihak ketiga atau dinas pendidikan sebagai pemecah dari konflik tersebut. Dinas pendidikan telah memberikan solusi pemecahan konflik dengan cara memutasi pihak-pihak yang berkonflik ke kondisi kerja yang baru, mengidentifikasi konflik melalui

³³ Rob Strack van Schijndel and Hilmar Burchardi, 'Bench-to-Bedside Review: Leadership and Conflict Management in the Intensive Care Unit', *Critical Care* 11, no. 6 (2007), <https://doi.org/10.1186/cc6108>.

³⁴ Paryono, Uray Husna Asmara, and Herculanus Bahari Sindju, 'Manajemen Konflik Dalam Organisasi Sekolah Di SMA Negeri 8 Pontianak', *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Untan* 4, no. 6 (2015): 1-12.

metode kompromi, dan melakukan metode arbitrase yang memberikan opsi dan sanksi kepada yang menentang pemulihan kondusivitas kinerja.

Konflik dalam organisasi dapat memperburuk suatu organisasi tersebut³⁵. Hal-hal yang dapat memperburuk organisasi adalah yang pertama, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan; de Vries et al.³⁶ mengatakan bahwa jika anggota menolak untuk mengungkapkan pendapat mereka yang berkaitan dengan pekerjaan, organisasi tidak akan mendapat manfaat dari ide-ide mereka dan mungkin saran yang berguna, jika dipertimbangkan, dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi; yang kedua operasional; yang ketiga sifat pengawasan; dan yang keempat masalah perilaku siswa.

Pendekatan Penanganan Konflik

Pengendalian konflik dilakukan melalui pendekatan musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), dan kompromi³⁷.

1. Musyawarah

Musyawarah dilakukan agar pihak-pihak yang bertentangan dapat mencari penyelesaian terbaik bagi masalah yang sedang dihadapi, bukan mencari kemenangan sepihak. Tujuan musyawarah agar masing-masing mendapatkan yang diinginkan sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Lakukan identifikasi masalah, dengan mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau yang mengetahui konflik.
- b. Pertemukan kedua pihak dalam forum dialog yang dipandu oleh pimpinan,
- c. Pimpinan memantau realisasi hasil musyawarah.

2. Campur tangan pihak ketiga

Campur tangan pihak ketiga diperlukan apabila pihak-pihak yang bertentangan tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu. Heine dan Kerk³⁸ mengatakan bahwa untuk mencegah pertikaian antara anggota yang menyebabkan stagnansi meta-organisasi, maka diperlukan arsitektur organisasi yang menyelesaikan perselisihan internal melalui penegakan eksternal.

3. Konfrontasi

Konfrontasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk diminta pendapatnya secara langsung dalam rapat/siding, dan

³⁵ Peter Bamberger and Alon Hasgall, 'Instructor Role Conflict in Educational Organizations Having the Characteristics of Total Institutions', *Journal of Educational Administration* 33, no. 3 (1995): 68–85, <https://doi.org/10.1108/09578239510085693>.

³⁶ Gerdien de Vries, Karen A. Jehn, and Bart W. Terwel, 'When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations', *Journal of Business Ethics* 105, no. 2 (2012): 221–30, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0960-4>.

³⁷ Rusdiana, *Manajemen Konflik*.

³⁸ Heine and Kerk, 'Conflict Resolution in Meta-Organizations: The Peculiar Role of Arbitration'.

pimpinan bertindak sebagai moderator. Cara seperti ini dapat dijadikan suatu penyelesaian konflik secara rasional dan salah satu harus menerima pendapat dan pendirian pihak lain yang didasari oleh alasan yang lebih rasional dan benar.

4. Tawar-menawar (*Bargaining*)

Tawar-menawar adalah pengendalian konflik melalui proses pertukaran persetujuan dengan maksud mencapai keuntungan kedua pihak yang sedang berkonflik. Dalam proses tawar-menawar intinya adalah tidak mengharuskan pihak-pihak yang berkonflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya.

5. Kompromi

Pendekatan kompromi dilakukan untuk mengatasi konflik dengan cara pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bertentangan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua kubu mendapatkan apa yang di inginkan tetapi tidak sepenuhnya, dan kehilangan tetapi tidak sepenuhnya juga. Kapusuzoglu ³⁹ mengatakan bahwa kolaborasi biasanya dianggap sebagai metode terbaik untuk mengatasi konflik. Ini disebut pendekatan *win-win approach*. Tidak perlu kedua belah pihak untuk menyerahkan posisi yang dihargai. Sebaliknya, kedua belah pihak akan saling terbuka untuk mencari tujuan baru yang lebih tinggi.

Sementara Thakore ⁴⁰ menjelaskan solusi pemecahan dari konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mediasi: mediasi adalah bentuk resolusi konflik yang paling umum. Ini melibatkan orang yang mandiri dan tidak memihak yang membantu dua individu atau kelompok mencapai solusi yang dapat diterima semua orang. Mediasi dapat berhasil apabila kedua belah pihak memberikan kepercayaan kepada mediator.
2. Konsiliasi dan konsultasi: solusi konflik ini dapat dikatakan kurang formal karena solusi konflik ini lebih ke sukarela, atau kerelaan pihak yang berkonflik.
3. Meningkatkan sumber daya: penanganan konflik ini merencanakan ke depan tentang distribusi sumber daya yang tepat daripada membuat alokasi menit-menit terakhir secara serampangan.

Berdasarkan paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan penanganan konflik ada delapan yakni, musyawarah, campur tangan pihak ketiga,

³⁹ Kapusuzoglu, 'An Investigation of Conflict Resolution in Educational Organizations'.

⁴⁰ Digvijaysinh Thakore, 'Conflict and Conflict Management', *Business and Management* 8, no. 6 (2013): 7–16.

konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya. Semua metode ini akan efektif apabila digunakan pada kondisi tertentu dan dengan langkah yang tepat. Pengelolaan konflik yang baik memungkinkan kelancaran organisasi berjalan sesuai dengan yang diinginkan⁴¹.

Hal ini Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Miftahudin⁴² bahwa salah satu metode yang digunakan dalam menangani konflik di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 8 Surakarta adalah dengan metode kompromi. Prinsip *win-win solution* dengan semua pihak, sehingga pihak-pihak yang berkonflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan. Kepala sekolah melakukan metode kompromi karena dapat membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsesi untuk mencari titik tengah atau terselesaikannya konflik.

Hubungan Konflik dengan Kinerja

Konflik dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat tetapi bukan merupakan kondisi sebab-akibat. Tingkat kinerja seseorang dapat meningkat atau menurun akibat adanya konflik organisasi, hal tersebut tergantung dari sejauh mana persepsi pihak yang terkait. Di sisi lain, tidak semua pihak yang memiliki kinerja baik bebas dari konflik^{43,44}. Menurut Indriyatni⁴⁵ untuk mengetahui bagaimana konflik dapat mempengaruhi kinerja, maka dapat dilihat dari jenis-jenis konflik itu sendiri, yaitu:

1. Konflik Fungsional, konflik ini bersifat konstruktif, artinya dapat memperbaiki kualitas keputusan yang diambil, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di antara anggotanya, dan menjadi saluran yang merupakan sarana penyampaian masalah dan peredaan ketegangan. Konflik ini tidak memberi kesempatan suatu kelompok secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang

⁴¹ Nova Syafira Ariyanti et al., 'Strategy to Determine the Priority of Teachers' Quality Problem Using USG (Urgency, Seriousness, Growth) Matrix', *International Research-Based Education Journal* 2, no. 2 (2020): 54–62, <https://doi.org/10.17977/um043v2i2p54-62>; Mustaghfiroh et al., 'Upaya Peningkatan Komitmen Kerja Guru Bidang Studi', *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 5, no. 1 (2020): 22–28.

⁴² Miftahudin, 'Manajemen Konflik Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 8 Surakarta'.

⁴³ Juharyanto Juharyanto et al., "'Gethok Tular" as the Leadership Strategy of School Principals to Strengthen Multi-Stakeholder Forum Role in Improving the Quality of One-Roof Schools in Remote Areas in Indonesia', *SAGE Open* 10, no. 2 (2020): 1–12, <https://doi.org/10.1177/2158244020924374>.

⁴⁴ Imron Arifin et al., 'Islamic Crash Course as a Leadership Strategy of School Principals in Strengthening School Organizational Culture', *SAGE Open* 8, no. 3 (2018): 1–10, <https://doi.org/10.1177/2158244018799849>.

⁴⁵ Lies Indriyatni, 'Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Organisasi/Perusahaan', *Fokus Ekonomi* 5, no. 1 (2010): 36–42.

diambil, yang mungkin didasarkan pada asumsi yang tidak relevan. Konflik ini juga menciptakan gagasan baru yaitu mengadakan penilaian ulang terhadap sasaran dan kegiatan organisasi untuk mencapai perubahan.

2. Konflik Disfungsional, konflik ini terjadi karena adanya salah satu pihak yang tidak melakukan fungsi sebagaimana yang seharusnya sehingga akan menghambat aktivitas secara keseluruhan dengan kata lain konflik ini akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Omisore⁴⁶ menjelaskan konflik memiliki beberapa bentuk yaitu:

1. Konflik hubungan: konflik ini timbul karena adanya ketidakcocokan antara individu satu dengan individu yang lain. Akibat dari konflik ini adalah munculnya kebencian dan emosi individu negatif.
2. Konflik tugas: konflik ini timbul karena adanya ketidaksepakatan isi tugas dan tujuan kerja.
3. Proses konflik: konflik ini timbul dikarenakan adanya ketidaksepakatan akibat pembagian tugas kerja dan tugas yang akan diselesaikan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Leonandes⁴⁷ yang dilakukan di Sekolah Menengah Atas 1 Mamasa bahwa konflik yang terjadi adalah akibat dari kesalahan pembagian peran yang diberikan oleh kepala sekolah kepada bawahannya. Ketidaksesuaian antara kemampuan salah seorang guru dengan peran atau tugas yang dibebankan oleh kepala sekolah kepada bawahannya sehingga memicu terjadinya konflik oleh guru yang tidak setuju dengan penjelasan dan pendelegasian peran tersebut. Adanya konflik kedua dapat ditandai dengan seorang bawahan yang sengaja meninggalkan tugasnya atau mengajjar.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut (1) Konflik dapat dimaknai dengan 3 makna. Yakni makna positif bahwa dengan adanya konflik maka organisasi akan berkembang, kemudian makna netral bahwa konflik tidak memiliki pengaruh apapun terhadap organisasi, atau dapat dikatakan hanya sebagai variasi. Kemudian makna negatif dimana konflik menyebabkan penurunan kinerja organisasi hingga perpecahan; (2) Faktor-faktor penyebab konflik dapat berasal dari faktor eksternal dan internal individu organisasi. Faktor internal bisa berupa perbedaan kepribadian, stress, penurunan produktivitas dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bisa berupa masalah komunikasi, sumber daya yang terbatas, pelecehan seksual, dan lain sebagainya. Kepala sekolah yang tidak mampu memimpin dengan baik hanya

⁴⁶ Bernard Oladosu Omisore, 'Organizational Conflicts : Causes , Effects and Remedies', *Academic Research in Economics and Management Sciences* 3, no. 6 (2014): 118–37.

⁴⁷ Welson Leonandes, 'Pengelolaan Konflik Guru Di SMA Negeri 1 Mamasa' (Universitas Negeri Makassar, 2017).

akan menimbulkan masalah pada organisasi sekolah; (3) Pendekatan menangani konflik memerlukan keterampilan kepemimpinan. Pendekatan penanganan konflik ada delapan yakni, musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar (*bargaining*), kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya; dan (4) Kinerja suatu individu dapat terhambat karena adanya konflik, namun tidak semua konflik berdampak negatif, konflik dapat memberi dampak positif jika dapat dikelola secara tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Maulana Amirul, Saverinus Gordisona, Nurul Ulfatin, and Achmad Supriyanto. 'Analisis Komparasi Sistem Pendidikan Indonesia Dan Finlandia'. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2019): 145–60. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v3i2.110>.
- Adha, Maulana Amirul, Achmad Supriyanto, and Agus Timan. 'Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Madrasah Menggunakan Diagram Fishbone'. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 5, no. 01 (2019): 11–22. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v5i01.1794>.
- Anggraeni, Selvi Ayuseva, Indah Amelia, Putri Wulandari, Risa Oktavianingrum, Maulana Amirul Adha, Roby Muhammad Gunawan, and Juharyanto. 'The Efforts of School Principal in Improving Quality of Learning Through Non-Thematic Learning Supervision in Elementary School'. In *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020) The*, 346–50, 2020. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201204.067>.
- Anzizhan. 'Konflik Dalam Organisasi Sekolah'. *Tarbiyah* 22, no. 1 (2015): 114–31.
- Arifin, Imron, Juharyanto, Maulana Amirul Adha, Pramono, Abd. Mu'id Aris Sofa, and Lidya Amalia Rahmania. 'Principal's Role in Strengthening Teacher Self-Efficacy (TSE) and Collective Teacher Efficacy (CTE) in Remote Areas'. In *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)*, 487:235–39, 2020. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.041>.
- Arifin, Imron, Juharyanto Juharyanto, Sul-toni Sul-toni, Bagus Rachmad Saputra, and Maulana Amirul Adha. 'Pendampingan Penulisan Artikel Ilmiah Layak Jurnal Nasional Ber-ISBN Berbasis Sitasi Online Bagi Tenaga Pendidik Se-Kabupaten Bondowoso'. *Jurnal KARINOV* 3, no. 1 (2020): 16. <https://doi.org/10.17977/um045v3i1p16-21>.
- Arifin, Imron, Juharyanto, Mustiningsih, and Ahmad Taufiq. 'Islamic Crash Course as a Leadership Strategy of School Principals in Strengthening School Organizational Culture'. *SAGE Open* 8, no. 3 (2018): 1–10.

<https://doi.org/10.1177/2158244018799849>.

- Ariyanti, Nova Syafira, Maulana Amirul Adha, Raden Bambang Sumarsono, and Sultoni Sultoni. 'Strategy to Determine the Priority of Teachers' Quality Problem Using USG (Urgency, Seriousness, Growth) Matrix'. *International Research-Based Education Journal* 2, no. 2 (2020): 54–62. <https://doi.org/10.17977/um043v2i2p54-62>.
- Ariyanti, Nova Syafira, Mustiningsih Mustiningsih, and Imron Arifin. 'The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0'. In *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, 382:30–32, 2019. <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.7>.
- Bamberger, Peter, and Alon Hasgall. 'Instructor Role Conflict in Educational Organizations Having the Characteristics of Total Institutions'. *Journal of Educational Administration* 33, no. 3 (1995): 68–85. <https://doi.org/10.1108/09578239510085693>.
- Broussard, Grant, Leonard S Rubenstein, Courtland Robinson, Wasim Maziak, Sappho Z Gilbert, and Matthew Decamp. 'Challenges to Ethical Obligations and Humanitarian Principles in Conflict Settings : A Systematic Review'. *Journal of International Humanitarian Action* 4, no. 15 (2019). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>.
- Chandolia, Elisavet, and Sophia Anastasiou. 'Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece'. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* 10, no. 1 (2020): 455–68. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>.
- Coleman, Peter T, R R Vallacher, A Nowak, and Lan Bui Wrzosinska. 'Conflict Escalation and Intractability'. *American Behavioral Scientist* 50, no. 11 (2007): 1454–75. <https://doi.org/10.1177/0002764207302463>.
- Darmaji, Achmad Supriyanto, Agus Timan, and Maulana Amirul Adha. 'Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah Di Satuan Pendidikan Dasar (Studi Kasus Di SD Plus Al-Kautsar Malang)'. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara* 5, no. 2 (2020): 172–86.
- Drysdale, Lawrie, Jeffrey Bennett, Elizabeth T. Murakami, Olof Johansson, and David Gurr. 'Heroic Leadership in Australia, Sweden, and the United States'. *International Journal of Educational Management* 28, no. 7 (2014): 785–97. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2013-0128>.
- Heine, Klaus, and Maximilian Kerk. 'Conflict Resolution in Meta-Organizations: The Peculiar Role of Arbitration'. *Journal of Organization Design* 6, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0013-2>.
- Ibrahim, Yuliani, Jamaluddin Idris, and Nasir Usman. 'Manajemen Konflik

- Dalam Peningkatan Produktivitas Di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh'. *Administrasi Pendidikan* 1, no. 1 (2012): 70–81.
- Indriyatni, Lies. 'Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Organisasi/Perusahaan'. *Fokus Ekonomi* 5, no. 1 (2010): 36–42.
- Isa, Ahmed Adamu. 'Conflicts in Organizations: Causes and Consequences'. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research* 2, no. 11 (2016): 54–59.
- Juharyanto, Ibrahim Bafadal, Imron Arifin, Bagus Rahmad Saputra, and Maulana Amirul Adha. 'The Use of Conventional Communication Technology as an Effective Principal Leadership Strategy in Strengthening the Role of Multi-Stakeholder's Forum for School Quality Improvement'. *Elementary Education Online* 19, no. 4 (2020): 1963–73. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.762773>.
- Juharyanto, Juharyanto, Sultoni Sultoni, Imron Arifin, Ibrahim Bafadal, Ahmad Nurabadi, and Hardika Hardika. "'Gethok Tular" as the Leadership Strategy of School Principals to Strengthen Multi-Stakeholder Forum Role in Improving the Quality of One-Roof Schools in Remote Areas in Indonesia'. *SAGE Open* 10, no. 2 (2020): 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244020924374>.
- Kapusuzoglu, Saduman. 'An Investigation of Conflict Resolution in Educational Organizations'. *African Journal of Business Management* 4, no. 1 (2010): 96–102.
- Leonandes, Welson. 'Pengelolaan Konflik Guru Di SMA Negeri 1 Mamasa'. Universitas Negeri Makassar, 2017.
- Maisyaroh, Juharyanto, Ibrahim Bafadal, Bambang Budi Wiyono, Maulana Amirul Adha, Bagus R Saputra, and Nova S Ariyanti. 'Implementation of Principal Instructional Leadership in Facilitating Learning Independency Policy on 4.0 Industrial Era Orientation in Indonesia'. In *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020) Implementation*, 487:206–11, 2020. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201112.037>.
- Mayer, Claude-hélène, and Lynette Louw. 'Managing Cross-Cultural Conflict in Organizations'. *Cross Cultural Manajemen* 12, no. 1 (2012): 3–8. <https://doi.org/10.1177/1470595811413104>.
- Miftahudin, Edy. 'Manajemen Konflik Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 8 Surakarta'. Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015.
- Miles, Susie, and Nidhi Singal. 'The Education for All and Inclusive Education Debate: Conflict, Contradiction or Opportunity?' *International Journal of Inclusive Education* 14, no. 1 (2010): 1–15. <https://doi.org/10.1080/13603110802265125>.

- Mustaghfiroh, Nova Syafira Ariyanti, Maulana Amirul Adha, and Sultoni. 'Upaya Peningkatan Komitmen Kerja Guru Bidang Studi'. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 5, no. 1 (2020): 22–28.
- Omisore, Bernard Oladosu. 'Organizational Conflicts : Causes , Effects and Remedies'. *Academic Research in Economics and Management Sciences* 3, no. 6 (2014): 118–37.
- Paryono, Uray Husna Asmara, and Herculanus Bahari Sindju. 'Manajemen Konflik Dalam Organisasi Sekolah Di SMA Negeri 8 Pontianak'. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Untan* 4, no. 6 (2015): 1–12.
- Pontoh, Ramlah, Kasim Yahiji, and Lisdawati Muda. 'Manajemen Kepemimpinan Sayid Idrus Bin Salim Aljufri Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Alkhairaat'. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2019): 59–70. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v7i1.1061>.
- Pratiwi, Firda Dwi, Imam Gunawan, Bayu Angga Mahardika, Catur Nur, Phuty Umul Amaliah, Maulana Amirul Adha, Suprih Puji Lestari, and Juharyanto. 'Principal ' s Role in Thematic Learning Supervision That Works in Elementary School'. In *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*, 501:176–81, 2020. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201204.031>.
- Rusdiana. *Manajemen Konflik*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Saeed, Tahir, Shazia Almas, M. Anis-Ul-Haq, and G. S.K. Niazi. 'Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles'. *International Journal of Conflict Management* 25, no. 3 (2014): 214–25. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>.
- Saiti, Anna. 'Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators'. *Educational Management Administration and Leadership* 43, no. 4 (2015): 582–609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>.
- Saranani, Fajar. 'Role Conflict and Stress Effect on the Performance of Employees Working in Public Works Department'. *Engineering and Science* 4, no. 6 (2015): 1–10.
- Schijndel, Rob Strack van, and Hilmar Burchardi. 'Bench-to-Bedside Review: Leadership and Conflict Management in the Intensive Care Unit'. *Critical Care* 11, no. 6 (2007). <https://doi.org/10.1186/cc6108>.
- Setiawan, Farid. 'Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam'. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2018): 55–66. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v7i1.3801>.
- Stepanova, Olga, Merritt Polk, and Hannah Saldert. 'Understanding Mechanisms of Conflict Resolution beyond Collaboration : An Interdisciplinary Typology of Knowledge Types and Their Integration in Practice'. *Sustainability*

- Science* 15, no. 1 (2020): 263–79. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00690-z>.
- Sultoni, Juharyanto, Dedi Prestiadi, Maulana Amirul Adha, and Pramono. ‘One-Roof School Principal Excellence Leadership Development Model in Indonesia’. In *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)*, 487:250–55, 2020. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.044>.
- Syarnubi. ‘Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam Dan Problematikanya: Studi Kasus Di Fakultas Dakwah Uin-Suka Yogyakarta’. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 1 (2017): 151–78.
- Thakore, Digvijaysinh. ‘Conflict and Conflict Management’. *Business and Management* 8, no. 6 (2013): 7–16.
- Triatna, Cepi. *Perilaku Organisasi: Dalam Organisasi*. Bandung: Remadja Rosdakarya, 2015.
- Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya*. Malang: Media Nusa Creative, 2015.
- Uzun, T, and A Ayik. ‘Relationship Between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals’. *Eurasian Journal of Educational Research* 68 (2017): 167–86. <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>.
- Vries, Gerdien de, Karen A. Jehn, and Bart W. Terwel. ‘When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations’. *Journal of Business Ethics* 105, no. 2 (2012): 221–30. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0960-4>.
- Wiyono, Bambang Budi. *Metodologi Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan Action Research)*. Edited by Burhanuddin. Malang: FIP Universitas Negeri Malang, 2007.
- Yuningsih, Ani. ‘Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik The Arena Model of Conflict Strategies Approach’. In *Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora*, 195–202, 2011.
- Zhu, Chang, and Nadine Engels. ‘Organizational Culture and Instructional Innovations in Higher Education: Perceptions and Reactions of Teachers and Students’. *Educational Management Administration & Leadership* 42, no. 1 (2013): 1741143213499253. <https://doi.org/10.1177/1741143213499253>.
- Zhu, Fangwei, Linzhuo Wang, Miao Yu, and Xiaotian Yang. ‘Quality of Conflict Management in Construction Project Context: Conceptualization, Scale Development, and Validation’. *Engineering, Construction and Architectural Management* 27, no. 5 (2020): 1191–1211. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0497>.