

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH DI SMA NEGERI 8 KOTA PONTIANAK

Paryono, Uray Husna Asmara, Herculanus Bahari Sindju
Program Studi Administrasi Pendidikan FKIP Untan, Pontianak
Email: paryono1@yahoo.co.id

Abstrak: Tujuan penelitian berupa konflik dalam perilaku organisasi dan model yang digunakan kepala sekolah dalam mengatasi konflik, berikut kinerja dan produktivitas organisasi pasca konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan naturalistik. Data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Sumber data terdiri dari Mantan Kepala Sekolah, Waka Sekolah, Guru yang mengetahui kondisi konflik tersebut. Hasil penelitian merekomendasikan, bahwa menengahi konflik, menjelaskan pentingnya kerjasama, menekankan kepentingan bersama, melakukan sesi-sesi pembentukan tim, dan lain-lain tidak cukup bisa menyelesaikan konflik. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan transformasional melalui pendekatan kecerdasan emosional, mengedepankan etos kerja, berorientasi manusia dan prestasi. Agar konflik serupa tidak terulang maka kepala sekolah perlu memiliki komitmen memberi kesempatan, dan mendorong semua unsur di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga bersedia dan tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal mencapai tujuan ideal sekolah.

Kata Kunci: Manajemen Konflik Organisasi Sekolah.

Abstract: The aim of this research is to know conflicts in organization and the way that used by headmaster to handle conflicts, with productivity and organization work after conflict at SMA Negeri 8 Pontianak. This research using qualitative with natural approach. To collecting data, using observation, deep interview and documentation study. The sources to collecting data consist of former headmaster, vice headmaster, and teacher who knows the condition of conflict. The result of this research recommended that, interceded in the conflict, explaining how is important in cooperate, in the interest of togetherness, and to make a good team there is not a good enough to finished to conflict. That's way needs transform of leadership through emotional cleverness approach, put forward work ethic, and achievement. In order to the same conflict is not happen again, headmaster needs to make commitment give change and motivated in all element at school to cooperate without forced to reach school goals.

Key Word: Conflict Management School Organization.

Konflik dapat diartikan sebagai perbedaan pandangan, sikap dan perbuatan hingga ke pertentangan diantara dua pihak atau lebih dalam memperebutkan sumberdaya yang terbatas. Konflik dapat terjadi dimanapun, tak terkecuali dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan berupa sekolah. Konflik lahir karena adanya kesenjangan atau tidak tercapainya harapan dari pihak tertentu, sehingga melahirkan ketidakpuasan. Rasa ketidakpuasan terjadi, karena tidak terbangunnya komunikasi yang baik dari pihak-pihak yang memiliki perbedaan hingga menjurus pada pertentangan.

Berdasarkan realitas di SMA Negeri 8 Kota Pontianak dan berkenaan manajemen konflik yang terjadi, maka penelitian ini berupaya menjawab permasalahan, meliputi: (1) Bagaimanakah konflik yang terjadi dalam perilaku organisasi, khususnya di SMA Negeri 8 Kota Pontianak? (2) Bagaimanakah model manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi konflik yang terjadi di SMA Negeri 8 Kota Pontianak? (3) Bagaimanakah kinerja guru setelah terjadinya konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak? (4) Bagaimana prestasi sekolah setelah terjadinya konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak?

Organisasi sebagai sistem dan langkah utama pengorganisasiannya melalui perencanaan, dan menurut Husaini Usman (2006:107) bahwa, agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realistis, terdapat beberapa kegiatan perencanaan yang perlu diperhatikan, meliputi: (1) Keadaan sekarang; (2) Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan; (3) Kegagalan masa lampau; (4) Potensi, tantangan dan kendala yang ada; (5) Kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang analisis—*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats*—SWOT; (6) Mengikutsertakan pihak-pihak yang terkait; (7) Memperhatikan komitmen dan mengkoordinasikan pihak-pihak terkait; (8) Mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi, demokratis, transparan, realistis, legalitis, dan praktis; dan (9) Mengujicobakan kelayakan.

Organisasi sebagai sistem tidak terlepas dengan lingkungan sekitar, dan itu menuntutnya untuk bisa mengembangkan berbagai strategi dalam menghadapi dan menyesuaikan dengan lingkungannya. Husaini Usman (2006:215) menjelaskan, bahwa organisasi sebagai kehidupan organisme, hidupnya tergantung bagaimana kemampuannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya dan bagaimana strategi adaptifnya proaktif atau reaktif. Organisasi harus berubah jika ingin bertahan (hidup) akibat tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan persaingan yang semakin ketat. Faktor lingkungan yang menekan organisasi untuk berubah antara lain, adalah manusia. Atas hal ini, bahwa manusia adalah satu faktor lingkungan yang membuat organisasi berubah, dan melalui aktivitas manusia tersebut dihasilkan suatu produk dan jasa, dan produk tersebut akan dikembalikan kepada lingkungan sesuai dengan tuntutan. Hal tersebut mendapat penegasan Stoner dan Freeman (dalam Wahyudi, 2008:8), bahwa saling berhubungan dan ketergantungan antara bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi akan menjadi lebih produktif dibandingkan jika bertindak sendiri-sendiri.

Proses pengorganisasian adalah kegiatan menempatkan seseorang dalam struktur organisasi sehingga memiliki tanggung jawab, tugas dan kegiatan. Gary Yukl (2010:93) mengemukakan, bahwa *as the organization will encounter severe environmental threats (e.g., new competitors, declining demand for its product and services). In crisis phase the primary responsibility of management is to determine how to adapt and survive*. Berkenaan konflik yang terjadi sehubungan fungsi SMA Negeri 8 Kota Pontianak sebagai organisasi dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian dalam aktivitasnya itu mencakup: Siapa melakukan apa, siapa memimpin siapa, menetapkan saluran komunikasi serta memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran.

Sejumlah ahli manajemen beranggapan bahwa konflik akan selalu ada dalam organisasi dan konflik tidak mungkin dihindari. Mengingat keberadaan konflik dapat digunakan untuk menganalisis suatu masalah, kekurangan organisasi, dan mencari solusi terhadap kelemahan kinerja organisasi. K. B. Everard, Geoffrey Morris dan Ian Wilson (2004:143) menegaskan, bahwa *we believe that all organizations, including educational ones, should be actively managed against goals; in other words, not only should there be a clear sense of the direction in which the organization is being steered but also markers whereby we can assess progress*.

Brian J. Caldwell and Jim M. Spinks menegaskan (1992:10), bahwa *this leadership must be more transformational than transactional, with former implying a capacity to engage others in a commitment to change, while the latter is more concerned with maintaining the status quo by exchanging an assurance of a secure place of work for a commitment to get the job done*. Hal tersebut diperlukan, dan harus diimplementasikan dalam organisasi, karena konflik selalu ada dalam organisasi. Adapun ciri-ciri suatu organisasi yang mengalami konflik menurut Wahyudi (2008:18), adalah: (1) Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antara individu atau kelompok; (2) Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi; (3) Terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu maupun kelompok; (4) Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi, pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas; dan (5) Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

Konflik dalam suatu organisasi sebagaimana diketahui tidak begitu saja terjadi, tetapi terjadinya konflik melalui tahapan-tahapan tertentu. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:175) mengemukakan, bahwa proses terjadinya konflik melalui 5 (lima) tahapan, sebagai berikut: (1) Potensi pertentangan atau ketidakselarasan; (2) Kognisi dan personalisasi; (3) Maksud; (4) Perilaku; dan (5) Akibat. Konflik bisa dialami oleh siapapun dan di manapun, termasuk di organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, seperti sekolah. Dimana siswa, guru, atau kepala sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik. Konflik dapat berdampak positif atau negatif, karena tergantung bagaimana pimpinan organisasi melakukan pendekatan dalam mengelola konflik. Seni mengelola konflik biasa dikenal dengan istilah

manajemen konflik. Agar konflik berdampak positif dan fungsional maka perlu dikembangkan model manajemen konflik.

Wahyudi (2008:93) mengemukakan, bahwa terdapat 4 (empat) model manajemen konflik, yaitu: (1) Model integrative manajemen konflik organisasi; (2) Model stimulasi konflik organisasi; (3) Model pengurangan konflik organisasi; dan (4) Alternatif manajemen konflik yang inovatif. Di lain pihak, Robbins (1998:436) mengemukakan: *The interactionist view does not propose that all conflicts are good. Rather, some conflicts support the goals of the group and improve its performance; these are functional, constructive form of conflicts. Additionally, there are conflicts that hinder group performance; these are dysfunctional or destructive form of conflict.* Maksud dari pendapat Robbins sebagaimana pandangan interaksionis tidak bermaksud mengatakan semua konflik adalah baik. Beberapa konflik dapat mendukung untuk mencapai tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja, yaitu konflik yang fungsional dan konstruktif. Adapun konflik yang dapat menghambat kinerja kelompok, berupa konflik disfungsional atau destruktif.

Konflik dapat berpengaruh positif ataupun negatif terhadap kinerja organisasi, dan itu tergantung pada sifat konflik dan pengelolaan yang dilakukan. Mulyasa (2011:267) mengemukakan, bahwa konflik yang dapat dikelola dengan baik dapat digunakan untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki. Pendekatan penanganan konflik perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan keuntungan berbagai hal, seperti; sifat anggota yang dihadapi, situasi dan kondisi secara keseluruhan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan bagaimana dampak konflik terhadap individu, baik yang terkait maupun yang tidak terkait dengan organisasi.

Keberhasilan pimpinan organisasi dalam mengelola konflik perlu memperhatikan berbagai hal, termasuk model-model pendekatan dalam mengelola konflik, sebagai suatu konsekuensi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan pimpinan dalam melaksanakan manajemen konflik, meliputi: (1) Menyimak proses terjadinya konflik; (2) Mengetahui sebab-sebab konflik; (3) Membedakan jenis-jenis konflik; (4) Memilih pendekatan yang tepat; dan (5) Mengantisipasi kemungkinan dampak yang merugikan organisasi. Artinya, ada pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja dan produktifitas organisasi.

Jika konflik pada tingkat optimal, berarti konflik berada pada taraf fungsional dengan ciri-cirinya, berupa; anggota yang inovatif, kritis terhadap persoalan organisasi, kreatif, tanggap terhadap perubahan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi. Jika konflik terlalu rendah maka kinerja dan produktifitas organisasi mengalami stagnasi, dan organisasi menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika konflik terlalu tinggi, maka akan berakibat munculnya munculnya kekacauan, kepentingan kelompok lebih dominan dari pada kepentingan organisasi, sehingga dapat mengganggu tercapainya tujuan organisasi.

Hasil kerja merupakan proses akhir dari kegiatan yang dilakukan anggota organisasi dalam mencapai sasaran. Untuk mencapai sasaran organisasi, perlu diadakan penilaian terhadap kinerja organisasi—kepada pegawai secara individu

sesuai dengan bidang tugasnya. Siagian (dalam Wahyudi, 2008:70) mengemukakan, bahwa penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Kinerja juga menyangkut tentang perilaku yang diarahkan menuju misi organisasi atau tujuan atau produk dan jasa yang timbul dari perilaku. Untuk mencapai suatu hasil kinerja dari organisasi, maka pemimpin organisasi harus mampu melakukan manajemen kinerja organisasi. Wibowo (2006:66) mengemukakan, bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses pengelolaan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama-sama secara partisipatif antara pimpinan dan bawahan secara berjenjang. Fungsi manajemen kinerja adalah untuk mengetahui dan memberikan jaminan terhadap pencapaian tujuan organisasi, yakni dengan tetap menjaga keselarasan antara komitmen atasan dan bawahan.

Daft (2010:5) mengemukakan, bahwa *management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources*. Maksudnya, manajemen adalah pencapaian hasil dari suatu organisasi yang efektif dan efisien dengan cara melalui atau menyiapkan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengontrolan organisasi. Robbins (1998:2), juga menambahkan, bahwa: *In the early part of this century, a French Industrialist by the name of Henri Fayol wrote that all managers perform five management functions: They plan, organize, command, coordinate, and control. Today, we have condensed those down to four: Planning, organizing, leading, and controlling*.

Maksud dari pendapat Robbins bahwa di abad ke dua puluh, seorang industrialis Perancis bernama Henri Fayol menulis, pendapatnya bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen: Mereka merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengontrol. Sekarang, kita telah meningkatnya menjadi empat, yaitu; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi kepala sekolah dalam mengelola untuk mencapai prestasi organisasi. Setiap organisasi terdiri dari individu-individu yang tidak terlepas dari suatu permasalahan, sehingga diperlukan konsep kepemimpinan dalam mengatasi permasalahan tersebut. Dalam fungsi kepemimpinan seorang pemimpin memiliki tugas dalam memberikan pengarahan dan mengkoordinasi individu-individu, diantaranya adalah mengatur aktivitas kegiatan individu, mencari jalan dalam berkomunikasi yang lebih tepat dan efektif, dan mencari solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi diantara individu di bawah kepemimpinannya.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 8 Kota Pontianak. Subyek dalam penelitian ini adalah warga sekolah yang berhubungan dengan obyek yang diteliti yang terdiri dari unsur pimpinan sekolah, ketua komite sekolah, dewan guru, penyelenggara sekolah dari unsur Dinas

Pendidikan Kota Pontianak, staf sekolah, orang tua/wali siswa dan masyarakat yang memiliki kepedulian atas penyelenggaraan pendidikan—konflik dan manajemen—di sekolah tersebut.

Sumber data tersebut ditentukan secara *purposive*. Sugiyono (2009:53) mengungkapkan, bahwa *purposive sampling* adalah tehnik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Namun jika sumber data penentuan sumber data secara *purposive* tidak memuaskan maka akan digunakan *snowball sampling*. Bogdan dan Biklen (2007:72) mengatakan, bahwa *snowball sampling technique that is, he asked the first person he interviewed to recommend others. He interviewed the second in a similar open-ended manner, withholding the theory he developed on the basis of this first interview*. Diungkapkan Robert C. Bogdan dan Sari Konpp Bikllen (dalam Uray Husna Asmara, 2011:50-51) selanjutnya, bahwa: (1) *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and the researcher is the ker instrument*; (2) *Qualitative research is descriptive*; (3) *Qualitative researchers are concerned with process rather than smply with outcomes or products*; (4) *Qualitative researchers tend to analyze their data inductively*; and (5) *“Meaning” is of essential concern to qualitative approach*.

Pada penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri dengan seluruh kepribadiannya. Menurut Sugiyono (2009:59), peneliti kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1992:16) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sedangkan untuk memperoleh keabsahan data, sesuai dengan pendapat Suryana (2011:10) yang dilakukan dengan cara: (1) Uji kredibilitas, dilakukan dengan melakukan pengamatan secara terus-menerus, triangulasi dan berdiskusi dengan teman sejawat; (2) Uji transferabilitas, dilakukan dengan melihat faktor kemiripan sebagai kemungkinan terhadap situasi-situasi yang berbeda dengan tingkat *transferability* yang memadai; (3) Uji dependabilitas, dilakukan dengan pemeriksaan data yang sudah dipolakan, terutama terhadap data hasil wawancara mendalam dan dibandingkan dengan dokumen yang ada memiliki kesamaan; dan (4) Uji Konfirmabilitas, dilakukan dengan cara membicarakan hasil temuan penelitian kepada orang lain yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil yang didapat lebih obyektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

SMA Negeri 8 Kota Pontianak adalah sekolah yang didirikan oleh Pemerintah, berlokasi di Kecamatan Pontianak Selatan, Kota Pontianak dengan status mutu SSN, Nomor Statistik Sekolah (NSS) 301136005008, akreditasi A, memiliki luas lahan 64.000 m². Kondisi bangunan SMA negeri 8 Pontianak terakhir direnovasi tahun 2011 dan telah mengalami pergantian kepemimpinan

selama 2 periode, yaitu: (1) Jejen Rukmana, S.Pd., M.Si; dan (2) Hj. Erni Sustiyani, S.Pd., M.Pd.

SMA Negeri 8 Kota Pontianak dalam menyelenggarakan pendidikan didukung oleh ketersediaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik yang dimiliki sekolah ini sebanyak 41 orang, meliputi: (1) Pendidik dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 16 orang; dan (2) Pendidik dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang. Sedangkan tenaga kependidikan yang dimiliki sebanyak 15 orang, meliputi: (1) Laki-laki sebanyak 7 orang; dan (2) Perempuan sebanyak 8 orang. Jadi, secara keseluruhan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Negeri 8 Kota Pontianak berjumlah 56 orang.

Konflik yang terjadi di SMA Negeri 8 Kota Pontianak pada tahun 2012 lalu, berawal dari kekecewaan atas tidak terpenuhinya harapan dari salah satu pihak yang berkeinginan menduduki jabatan sebagai wakil kepala sekolah. Akan tetapi, karena kebijakan kepala sekolah sehingga mengangkat pihak lain untuk menduduki jabatan tersebut, sehingga terjadilah konflik. Konflik terjadi, dikarenakan: (1) Kepala sekolah kurang dapat berfungsi sebagai *leader* yang baik; (2) Kepala sekolah kurang dapat sebagai *manager* yang baik; dan (3) Kepala sekolah kurang dapat sebagai administrator yang baik.

Akibat ketidakmampuan Kepala SMA Negeri 8 Kota Pontianak dalam mengatasi konflik di sekolah yang dipimpinnya tersebut, menjadikan eskalasi konflik semakin meningkat, sehingga Pemerintah Kota Pontianak melalui Dinas Pendidikan Kota Pontianak merasa perlu mengambil sikap, berupa tindakan penyelamatan melalui langkah-langkah berikut: (1) Mengatasi konflik melalui penggunaan wewenang/kekuasaan dengan cara memutasikan pihak-pihak yang berkonflik ke kondisi kerja yang baru; (2) Identifikasi persoalan melalui kompromi, yakni mengumpulkan sebanyak mungkin keterangan-keterangan yang diperlukan dalam rangka menemukan akar persoalan dan solusi untuk menstabilkan dinamisasi kinerja organisasi sekolah; (3) Identifikasi persoalan melalui *lobby*, sebagai usaha yang dilakukan untuk membangun kerjasama diantara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk kesadaran, mendukung kinerja kepala sekolah yang baru; (4) Intervensi pihak ketiga, berupa penggunaan hak arbitrase yang dimiliki Pemerintah Kota Pontianak melalui Dinas pendidikan Kota Pontianak, untuk memberikan opsi dan sanksi kepada pihak-pihak yang menentang pemulihan kondusivitas kinerja organisasi sekolah; (5) Mengendalikan konflik, yakni menyerahkan sepenuhnya kebijakan kepala sekolah yang baru mengambil langkah-langkah pembinaan, berupa: (1) Membangun kedisiplinan; (b) Meningkatkan perhatian kepada bawahan yang berprestasi; (2) Memperbaiki hubungan komunikasi antar personal dalam organisasi sekolah; dan (3) Menempatkan diri selaku kepala sekolah menjadi pendengar yang baik.

Pembahasan

Konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak, khususnya mengenai: (1) Konflik dalam perilaku organisasi di SMA Negeri 8 Kota Pontianak; (2) Model Manajemen Konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak; (3) Produktivitas organisasi dan kinerja guru pasca konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak; dan (4) Prestasi SMA Negeri 8 Kota Pontianak setelah terjadinya konflik.

Konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak terjadi, karena kurangnya koordinasi kerja yang dibangun kepala sekolah, khususnya antara kepala sekolah dengan bawahan dan dalam hal ini adalah guru sebagai pendidik, serta pegawai administrasi sekolah sebagai tenaga kependidikan. Akibat kurangnya koordinasi kerja tersebut, maka semakin melemahkan sistem kontrol organisasi di sekolah. Permasalahan koordinasi kerja adalah menyangkut tentang kelemahan dalam membangun perilaku organisasi, sehubungan fungsi menjalankan tugas, karena tidak terstruktur dalam rincian tugas yang indikasinya melahirkan perbedaan orientasi tugas.

Penyebab terjadinya konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak, dikarenakan adanya cara individu dalam diri seseorang yang mengalami pembiaran sehingga berkembang menjadi kelompok kecil—kemudian membentuk kelompok yang menamakan diri sebagai “Petisi 17”—dalam menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Eksistensinya adalah menentang ketidakadilan atas berbagai keganjilan berdasarkan persepsinya.

Meski diakui bahwa konflik dalam organisasi adalah hal yang wajar, dan konflik merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari. Akan tetapi, konflik yang terjadi di SMA Negeri 8 Kota Pontianak yang semestinya dapat dikelola, sehingga menjadi kekuatan positif untuk dinamisasi organisasi sekolah, justru sebaliknya menjadi negatif ke arah yang destruktif. Eskalasi konflik semakin meluas, karena pemegang kebijakan dalam organisasi (kepala sekolah) melakukan “proses pembiaran” atau kerap kali mengabaikan segenap persoalan-persoalan kecil, berupa; usulan, kritik, bahkan protes, tanpa mempertimbangkan lebih dalam perihal kebijakan yang ditempuhnya itu telah mengakomodir kepentingan bersama, atau telah menyakitkan/ mendeskreditkan pihak-pihak tertentu yang tidak sejalan dengan kebijakannya itu.

Realitas menunjukkan bahwa konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak tidak dikelola secara baik. Akibatnya, kreativitas, inovasi dalam mengatasi konflik sulit ditemukan, karena kepala sekolah sebagai *top management* dinilai memang tidak siap menghadapi konflik tersebut. Konflik pun semakin tajam dan meluas. JR selaku mantan Kepala SMA Negeri 8 Kota Pontianak, pada Sabtu (3/5-2014) lalu, mengemukakan:

Berdasarkan apa yang dikemukakan mantan Kepala SMA Negeri 8 Kota Pontianak—kala itu terlibat konflik—tersebut, kemudian mendapat pembenaran dari IS selaku Guru SMA Negeri 8 Kota Pontianak yang memahami proses terjadinya konflik tersebut. Meskipun berucap tidak tertarik atas terjadinya konflik dimaksud, karena baginya hanya ingin menjalankan profesi pengabdianya saja selaku guru.

Didasarkan atas cara-cara mengkomunikasikan persoalan di kedua belah pihak yang kurang baik itu, praktis memposisikan kepala sekolah terlibat di dalam konflik, karena tudingan tersebut memang tidak bisa dihindarinya lagi. Apalagi kepala sekolah saat itu sama sekali tidak berupaya melakukan pendekatan-pendekatan yang intensif untuk mengelola perilaku bawahan yang dinilai telah mengarah pada tindakan destruktif, ke arah yang lebih efektif.

Merasa diabaikan dari tuntutannya tersebut, menjadikan keinginan bawahan menguat dan mendapat simpati/dukungan dari beberapa orang guru lainnya (selanjutnya dikenal dengan nama “Petisi 17”). Tekanan-tekanan atas kepemimpinan kepala sekolah oleh “Petisi 17” terus dilakukan. Bahkan menurut IS aksi tersebut sempat berakibat atau mengakibatkan kinerja organisasi sekolah menjadi rendah, karena ada beberapa bentuk pelayanan dan fasilitas pendidikan yang terabaikan, seperti; kurang terkonsentrasinya guru dalam memberikan pelayanan kepada orang tua siswa yang memerlukan informasi tentang perkembangan belajar anaknya, hingga terkendalanya guru dalam mendampingi serta memberikan *support* bagi anak didik yang dikirim mengikuti berbagai *event* pertandingan dan perlombaan.

Perihal dimaksud menurut IS bahwa konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak saat itu, sarat dengan tekanan psikologis, meskipun tekanan tersebut tidak cukup ampuh hingga bisa dikatakan mengganggu aktivitas akademik dan non akademik sekolah. Konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak adalah konflik yang tidak dikelola secara baik, sehingga sarat dengan berbagai dampak yang dimunculkannya, meliputi: (1) Terhambatnya komunikasi antara pihak-pihak yang berkonflik; (2) Organisasi sekolah mengarah ke bentuk disintegrasi; (3) Terjadi ketegangan antara kepala sekolah dengan beberapa guru yang tergabung dalam “Petisi 17” dimaksud; (4) Terhalangnya kerjasama di antara guru, karena terganggunya saluran komunikasi; dan (5) Terbaikannya tujuan sekolah, karena masing-masing pihak selalu mempertahankan prinsip, tuntutan dan tujuannya masing-masing.

Konflik yang terjadi di SMA Negeri 8 Kota Pontianak tidak lagi dapat diselesaikan oleh pihak-pihak yang berkonflik, terutama oleh kepala sekolah, meskipun telah menarik diri dari jabatannya selaku kepala sekolah, maupun beberapa orang guru yang tergabung ke dalam “Petisi 17” diketahui terlibat konflik telah dimutasikan. Konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak hanya bisa diatasi melalui proses arbitrase. Proses arbitrase ditempuh (atas usulan guru yang merasa masih bisa netral dalam menyikapi kondisi konflik) dengan meminta Pemerintah Kota Pontianak melalui Kepala Dinas Pendidikan Kota Pontianak, untuk memutasikan kepala sekolah yang terlibat konflik dan pihak yang berkonflik (khususnya yang tergabung dalam “Petisi 17”), dan menerima keputusan mutasi tersebut, demi dinamisasi organisasi sekolah dari konflik yang telah menjurus tidak destruktif sebelumnya.

Setelah Pemerintah Kota Pontianak melalui Dinas Pendidikan Kota Pontianak mengambil langkah-langkah/kebijakan untuk mengatasi konflik dengan cara memutasikan kepala sekolah dan “Petisi 17” selaku pihak-pihak yang terlibat konflik, dan mengangkat kepala sekolah yang baru maka konflik yang terjadi dapat diatasi secara baik. Kepala sekolah yang baru kemudian mengambil langkah-langkah pengelolaan konflik, meliputi: (1) Menegakkan kedisiplinan, karena kedisiplinan akan membuat bawahannya mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi di sekolah tersebut; dan (2) Menciptakan kompetensi bawahan untuk peningkatan jenjang karier, melalui pemberian perhatian optimal kepada bawahan yang memiliki pengalaman, memiliki komitmen untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

sebagai tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Bagi bawahan yang memiliki komitmen tersebut, kepala sekolah selalu memberikan rekomendasi kepadanya untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, atau dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih baik.

Mengedepankan dan meningkatkan intensitas komunikasi yang efektif untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Kepala sekolah selalu mempersiapkan diri sebagai pendengar dan pengarah yang baik bagi guru-guru yang mengalami/tertimpa masalah, karena menjadi pendengar dan pengarah yang aktif dari pimpinan kepada bawahannya, dianggap sebagai sesuatu hal yang penting untuk mengelola konflik.

Kemampuan kepala sekolah untuk “mempengaruhi” orang-orang yang dipimpinnya sangat penting untuk mengatasi masalah-masalah organisasi sekolah. Kemampuan kepala sekolah yang baru ini terlihat semakin efektif untuk meningkatkan prestasi kerja bawahan sesuai aturan atau kebijakan sekolah. kemampuan kepala sekolah tersebut juga dinilai bawahan merupakan prestasi, karena kepala sekolah juga selalu mencoba memahami aspek-aspek psikologis bawahan. Prestasi akademik siswa berdasarkan Hasil Ujian Nasional (UAN) dalam 4 (empat) tahun terakhir menunjukkan, terjadi penurunan prestasi siswa. Penurunan prestasi akademik siswa mulai terjadi pada Tahun Pembelajaran 2011 – 2012 (rata-rata nilai jurusan IPA adalah 7,48 dan IPS adalah 7,28) ketika konflik mulai terjadi di SMA Negeri 8 Kota Pontianak dan dampak penurunannya masih dirasakan hingga Tahun Pembelajaran 2013 – 2014 (rata-rata nilai jurusan IPA adalah 6,73 dan IPS adalah 6,43). Di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang baru untuk jurusan IPS pada Tahun Pembelajaran 2013 – 2014 sudah terjadi peningkatan, meskipun peningkatannya belum diikuti oleh nilai rata-rata siswa untuk jurusan IPA. Pemulihan konflik cukup memerlukan waktu, terutama berkenaan peningkatan prestasi akademik siswa.

Faktor minimnya kinerja organisasi SMA Negeri 8 Kota Pontianak dalam mewujudkan prestasi sekolah saat terjadi konflik, tentunya jauh lebih baik pencapaian prestasinya pada pasca konflik. Prestasi yang seharusnya dapat dicapai secara lebih baik maka ketika terjadi konflik menjadikan prestasi terbaik sulit dicapai. Sebagaimana perspektif “Petisi 17” bahwa kepala sekolah kurang menerapkan prinsip manajemen keuangan sekolah secara terpadu, kurang transparan, partisipatif dan akuntabel.

Prestasi SMA Negeri 8 Kota Pontianak pasca konflik yang melanda menunjukkan keberhasilan yang lebih baik dibanding saat konflik terjadi. Berdasarkan temuan penelitian, bahwa karakter kepemimpinan Kepala SMA Negeri 8 Kota Pontianak (saat konflik) dinilai tidak efektif dalam mengelola konflik untuk mewujudkan tujuan sekolah menjadi efektif, baik dalam membangun manajemen kurikulum, manajemen ketenagaan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan maupun pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat. Penilaian tersebut didasarkan kajian sistemik yang dilakukan, bahwa ketidakberdayaan Kepala SMA Negeri 8 Kota Pontianak dalam mengelola konflik, praktis melahirkan deskresi dibanding konstruktif sekolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Bertolak dari paparan data dan analisis data yang telah dikemukakan secara umum mengenai manajemen konflik dalam organisasi sekolah di SMA Negeri 8 Kota Pontianak telah berhasil dikelola secara efektif melalui arbitrase. Secara khusus simpulan penelitian ini sebagai berikut: 1.) Konflik yang terjadi dalam perilaku organisasi di SMA Negeri 8 Pontianak diakibatkan oleh adanya kepentingan diantara guru yang menginginkan jabatan wakil kepala sekolah. 2.) Kesadaran masing-masing pihak yang berkonflik telah berubah menjadi usaha-usaha untuk saling melumpuhkan, dan itu sangat memengaruhi dinamisasi akademis di sekolah. 3.) Kinerja guru dan produktivitas organisasi pasca konflik di SMA Negeri 8 Pontianak kembali pulih, dan kini sekolah mampu kembali menunjukkan prestasinya, setelah pengunduran diri kepala sekolah dan dimutasikannya pihak-pihak yang dianggap memiliki sikap radikal terhadap kepemimpinan kepala sekolah. 4.) SMA Negeri 8 Pontianak telah berhasil meraih kembali prestasi akademis dan non akademis dari konflik yang pernah terjadi.

Saran

Setelah berhasil merumuskan beberapa kesimpulan, ada beberapa hal yang perlu direkomendasikan berkenaan penelitian ini sebagai sumbangan pemikiran penulis, meliputi: 1.) Berdasarkan temuan penelitian ini bahwa terdapat berbagai macam perilaku kepala sekolah sebagai pimpinan dan manajer dalam mengelola konflik, diantaranya: Menengahi konflik, menjelaskan pentingnya kerjasama, menekankan kepentingan bersama, melakukan sesi-sesi pembentukan tim, dan lain-lain. 2.) Mengumpulkan data-data berkaitan dengan fakta-fakta konflik dari sumber-sumber yang dipercaya sebagai upaya untuk mengecek validitas fakta. 3.) Kinerja guru dan produktivitas organisasi di SMA Negeri 8 Pontianak pasca konflik dianggap telah tepat dilakukan oleh kepala sekolah yang baru. Manajemen sekolah telah berjalan dinamis dan optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. 4.) Meskipun kepala sekolah memiliki kemampuan menengahi konflik, menjelaskan pentingnya kerjasama, menekankan kepentingan bersama, melakukan sesi-sesi pembentukan tim, dan lain-lain ternyata tidak sepenuhnya dapat menuai prestasi akademis dan non akademis, apalagi prestasi dalam penyelesaian konflik.

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan C. Robert dan Sari Knopp Biklen. 2007. *Qualitative Research For Education An Introduction To Theories and Method*. Boston: Syracuse University, Pearson.
- Caldwell, J. Brian and Jim M. Spinks. 1993. *Leading the Self-Managing School*. London – Washington, D. C: The Falmer Press.
- Daft, Richard L. 2010. *New Era of Management*. Ninth Edition. South Watern: Cengage Learning.

- Everard K.B., Geoffrey Morris and Ian Wilson. 2004. *Effective School Management*. Fouthr Edition. London: Paul Chapman Publishing.
- Husaini Usman. 2006. *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Cetakan Pertama. Bulan Mei. Jakarta: PT, Bumi Aksara.
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Alih Bahasa Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Mulyasa, H. E. 2011. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Cetakan Pertama, Bulan Juli. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Oding Supriadi. 2010. *Rahasia Sukses Kepala Sekolah*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Robbins P. Stephen. 1998. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Asep. 2011. *Tahap-tahap Penelitian Kualitatif*. Bandung: UPI.
- Uray Husna Asmara. 2011. *Penulisan Karya Ilmiah*. Cetakan Keempat. Bulan April. Pontianak: Fahrana Bahagia.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi. Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Cetakan Ketiga, Bulan Mei. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Edisi Kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. United States Of America.: Perason Prentice Hall. All Rights reserved.