

PENGENDALIAN KONFLIK DI SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF KECERDASAN EMOSIONAL

Oleh:

Abdurrohman Mashuri

Abstrak

Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam ekosistem manusia dan juga organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia. Kehadiran konflik dalam batas-batas tertentu justru akan sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku organisasi sekolah yang efektif, jika dapat dikendalikan dan diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi tatkala konflik dibiarkan tanpa ada upaya penyelesaian secara tepat dan cepat yang terjadi adalah perpecahan organisasi. Dalam hal ini, kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala sekolah kiranya sangat bermanfaat untuk mengelola konflik yang terjadi sehingga tetap tercipta iklim sekolah yang kondusif.

Kata-kata kunci: Kecerdasan, Emosional, Kepala Sekolah, Konflik.

A. Pendahuluan.

Sekolah sebagai suatu organisasi yang didalamnya terdapat sejumlah orang, baik sebagai individu maupun sebagai suatu kelompok sosial meletakkan dasar kerja sama untuk mewujudkan tujuan sekolah. Dalam hal ini, Mantja (1996) menjelaskan bahwa seorang manajer yang ditempatkan dalam suatu organisasi disamping harus memiliki bobot pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan harus pula memiliki perspektif dan obyektivitas. Perspektif diperlukan untuk mengarahkan semua pekerjaan yang didistribusikan kedalam pencapaian tujuan, dan obyektivitas diperlukan untuk mengambil keputusan yang diperlukan demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya,

lebih-lebih bila timbul kepentingan yang bertentangan diantara personil sekolah dengan kepentingan pendidikan itu sendiri.

Dalam kerangka membangun organisasi sekolah, kepala sekolah sering dihadapkan pada persoalan organisasi yang bersumber dari keanekaragaman kepentingan dan karakteristik serta gaya tertentu dari masing-masing personil sekolah yang sering tidak sesuai atau bahkan bertentangan dengan tujuan organisasi. Keyataan yang sering dihadapi di sekolah di antaranya adalah keterlambatan guru hadir di sekolah dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk, acuh tak acuh terhadap lingkungan kerja, suka mengasingkan diri dari pergaulan, suka membuat masalah dengan sesama guru, berfikir agresif, pemogokan, dan merusak peralatan sekolah (Owens, 1991). Di samping fenomena tersebut juga terdapat guru-guru yang bekerja dengan penuh semangat, berdisiplin, peka terhadap lingkungan dan sesama, serta loyal terhadap organisasi. Gambaran terhadap perbedaan tersebut merupakan indikator munculnya situasi konflik dalam organisasi (Owens, 1991).

Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam ekosistem manusia dan juga organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia (Koontz, Donnel dan Wehrich, 1984). Organisasi sebagai suatu sistem yang mengembangkan kerjasama di antara para anggota, sering dihadapkan dengan adanya konflik dalam berbagai bentuk dan berbagai tingkat kekuatan (Wahjosumidjo, 1993). Kehadiran konflik ini dalam batas-batas tertentu justru akan sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku organisasi yang efektif, jika dapat dikendalikan dan diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Luthans, 1981; Owens, 1991). Akan tetapi tatkala konflik dibiarkan tanpa ada upaya penyelesaian secara cepat dan tepat yang terjadi adalah perpecahan organisasi.

Banyak orang berpendapat bahwa konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak wajar, tidak dikehendaki karena konflik dapat menjurus pada kekuatan pergaulan di antara para personil dan melemahkan partisipasinya, tetapi dewasa ini masalah konflik telah dianggap wajar terjadi di dalam organisasi. Hal ini, menurut Thoha (1995) dan Luthans (1981) dalam penelitiannya menemukan bahwa hampir 20% dari waktu manajer berhubungan dengan penanganan masalah konflik. Konflik dipandang sebagai suatu proses yang sangat menarik dalam manajemen, karena konflik itu sendiri pada

hakekatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan di analisa (Wahjosumidjo, 1993).

Upaya meningkatkan kinerja guru yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya adalah melakukan pengendalian konflik yang terjadi di sekolah. Dalam pengendalian ini, terjadinya konflik yang berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan sekolah harus diminimumkan, dan konflik yang berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan sekolah diarahkan kepada kekuatan produktivitas organisasi. Oleh karena itu pengetahuan tentang strategi dan cara-cara pengendalian konflik yang ada di dalam organisasi merupakan sesuatu yang penting untuk dikuasai oleh kepala sekolah.

Keefektifan penggunaan teknik pengendalian konflik oleh kepala sekolah akan membawa dampak positif bagi prestasi sekolah sebagaimana dikatakan oleh Goleman (1999) bahwa salah satu kualitas seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam mengendalikan konflik, sehingga tercipta iklim yang kondusif di lingkungan kerja yang dipimpinnya. Terciptanya iklim yang kondusif dalam latar persekolahan, dapat meningkatkan performansi kerja guru yang pada gilirannya kualitas belajar mengajar akan meningkat pula.

Dalam pengendalian konflik di sekolah sangatlah diperlukan kecerdasan emosional kepala sekolah, karena kecerdasan emosional sangat penting untuk dimiliki oleh setiap orang apalagi dalam kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena tingkat kecerdasan yang dimiliki oleh kepala sekolah tidak akan dapat menentukan keberhasilannya dalam memimpin. Kecerdasan hanya mendukung sekitar 20% dalam menentukan keberhasilan, sedangkan 80% terdapat dalam faktor lain termasuk kecerdasan emosional (Goleman, 1995). Berkaitan dengan hal tersebut, lebih lanjut Goleman (1999) menjelaskan bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosional ditandai oleh: (1) mengetahui emosi mana yang sedang mereka rasakan dan mengapa, (2) menyadari keterkaitan antara perasaan mereka dan yang mereka pikirkan, perbuat, dan katakan, (3) punya kinerja yang produktif, (4) mempunyai kesadaran yang menjadi pedoman untuk nilai-nilai dan sasaran-sasaran mereka.

B. Kecerdasan Emosional dan Konflik Organisasi Sekolah.

1. Pemahaman tentang Kecerdasan Emosional.

Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*) merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaannya dan perasaan

orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain (Goleman, 1999). Adapun Cooper (1997) menjelaskan bahwa: *Emotional Intelligence* adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi.

Dari dua definisi tersebut dapat diambil suatu pemahaman bahwa: kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) merupakan kemampuan mengenali perasaan dan memotivasi diri, serta mengelola emosi secara tepat baik yang ada pada diri sendiri maupun orang lain untuk mengolah informasi dalam hubungan interpersonal.

Hubungan interpersonal sebagaimana dilakukan oleh setiap individu sangat memerlukan adanya kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*). Kecerdasan emosional ini mempunyai lima komponen, yaitu: (1) mengenali emosi diri, (2) mengelola emosi, (3) memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan (Goleman, 1999). Keenam komponen inilah yang perlu dikembangkan oleh setiap individu maupun setiap pemimpin dalam mencapai suatu keberhasilan. Hal ini disebabkan, karena keberhasilan dalam melaksanakan suatu aktivitas kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang. Terkait dengan hal ini, hasil penelitian Goleman (1995) menjelaskan bahwa: dalam menentukan keberhasilan, kecerdasan hanya mendukung 20% dan 80% terdapat dalam faktor lain termasuk kecerdasan emosional yang dimilikinya.

Berkaitan dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh kepala sekolah, Patton (1998) menjelaskan ada enam area anatomi organisasi yang perlu mendapat perhatian bila suatu organisasi tidak disertai *Emotional Intelligence* dalam setiap aktivitasnya, yaitu: (1) **kerangka organisasi**, akan lembek dan orang tidak dapat bekerja sama dengan efektif, (2) **darah organisasi**, yaitu: kelancaran pesan untuk mencapai tujuan. Ia tidak dapat mengalir dengan lancar bila tidak disertai *Emotional Intelligence*, (3) **jantung organisasi**, yaitu kemauan antusiasme dan keteguhan. Dalam organisasi tanpa *Emotional Intelligence* jantung tidak memompa darah keseluruh tempat kerja, (4) **otak organisasi**, yaitu pola pikir (*mindset*) organisasi. Dalam organisasi tanpa *Emotional Intelligence* otak tidak melayani sebagai tempat penampung dimana karyawan dapat

membuat bingkai suatu rujukan dan emosi, (5) **Sistem urat syaraf organisasi**, yaitu indikator umpan balik. Dalam organisasi tanpa *Emotional Intelligence* sistem urat syaraf organisasi bukan merupakan operasi terkoordinasi dan umumnya orang mengabaikan peringatan dan tidak menyadari kesalahan-kesalahan yang terjadi, dan (6) **otot organisasi**, yaitu kekuatan dan kekuasaan. Dalam organisasi tanpa *Emotional Intelligence* otot tidak dikembangkan dengan baik untuk memberikan dukungan kepada usaha meraih tujuan.

2. Pemahaman tentang Konflik Organisasi Sekolah.

Ditinjau dari akar katanya istilah konflik berasal dari kata *confligere*, atau *conflictum* yang artinya benturan menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis (Kartono, 1983).

Sementara itu Miles dalam Steers (1985) menjelaskan bahwa istilah konflik menunjuk pada suatu kondisi dimana dua kelompok tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan. Dalam konteks ini perbedaan dalam tujuan merupakan penyebab munculnya konflik.

Pendapat di atas sejalan dengan batasan konflik yang diberikan oleh Dubrin (1981). Dikatakannya bahwa konflik menunjuk kepada suatu proses dimana motif, tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok tidak dapat berjalan secara bersamaan (*incompatible*). Adanya ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksetujuan terhadap tujuan yang ditetapkan atau bisa juga terhadap metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Davis dan Newstrom, 1989).

Dalam hal ini, Owens (1991) menyatakan bahwa untuk mencari konsensus tentang definisi konflik merupakan usaha yang tidak mudah. Namun demikian, terdapat dua gejala umum yang sifatnya esensial dalam konflik, yakni: (1) adanya pandangan yang berbeda-beda, dan (2) adanya ketidaksesuaian dari pandangan tersebut. Kombinasi dari gejala esensial diatas merupakan penyebab untuk terjadinya konflik dalam organisasi. Sementara itu Pondy menjelaskan bahwa munculnya konflik organisasional disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut: (1) terdapatnya keterbatasan sumber daya manusia dalam organisasi, (2) adanya tuntutan otonomi oleh satu unit atau lebih dalam organisasi, dan (3) tidak adanya kerja sama antar

kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Owens, 1991).

Dari berbagai pendapat tentang konflik organisasi tersebut di atas, maka dapat ditarik benang merah sebagai berikut: (1) terjadinya konflik organisasional diawali dengan adanya perbedaan: pandangan, tujuan, kepentingan, serta cara-cara untuk mencapai tujuan organisasi individu atau kelompok-kelompok yang menjadi anggota organisasi, (2) Faktor persepsi memegang peranan yang penting dalam konflik organisasional. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan persepsi akan mengakibatkan terjadinya konflik. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa persepsi merupakan *determinant factor* (faktor penentu) bagi munculnya konflik organisasi.

C. Sumber Konflik.

Konflik lahir dari tekanan-tekanan yang tidak dapat diterima oleh individu-individu sebagai anggota organisasi (Owens, 1991; Robbins, 1984). Dengan mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan individu dalam organisasi akan memberikan gambaran terhadap seluruh anggota organisasi untuk memperbaiki hubungan antar pribadi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila terdapat ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional, maka akan muncul situasi konflik (Winardi, 1994).

Sumber-sumber konflik pada setiap individu yang mengalaminya sangat bervariasi. Hal ini tergantung pada persepsi atau penafsiran individu terhadap lingkungannya. Walaupun demikian paling tidak sumber-sumber yang menjadi pendahulu terjadinya konflik dalam organisasi antara lain adalah: (1) adanya persaingan, (2) ketergantungan pekerjaan, (3) kekaburan bidang tugas, (4) perbedaan tujuan, (5) problem status, (6) rintangan komunikasi, (7) sifat-sifat individu (Wexley dan Yukl, 1992).

Menurut Muhyadi (1989) konflik dalam organisasi disebabkan oleh adanya saling ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan peningkatan permintaan tenaga ahli. Sedangkan Arikunto (1988) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa sebab terjadinya konflik adalah: (1) adanya kesalah pahaman (kegagalan komunikasi), (2) keadaan pribadi individu-individu yang saling berkonflik, (3) perbedaan nilai, pandangan, dan tujuan, (4) perbedaan

standar penampilan, (5) perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara, (6) hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban, (7) kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur organisasi, (8) hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan, (9) adanya frustrasi dan kejengkelan, (10) adanya kompetisi karena memperebutkan sumber yang terbatas, dan (11) tidak menyetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan.

Berkenaan dengan sumber konflik ini, penulis juga mendapatkan beberapa informasi dari beberapa kepala sekolah yang menjelaskan bahwa konflik terjadi karena: (1) Adanya perbedaan persepsi terhadap suatu pekerjaan, (2) perbedaan sifat dan karakteristik yang ada pada setiap individu, (3) terjadinya salah paham dalam komunikasi, (4) perbedaan nilai, pandangan, dan tujuan, (5) tidak menyetujui terhadap butir-butir yang terdapat dalam hasil keputusan, (6) adanya frustrasi dan kejengkelan terkait dengan masalah pribadi yang dihadapinya, dan (7) berkaitan dengan pertanggung jawaban dalam kerja team.

Semua permasalahan tersebut teridentifikasi berdasarkan informasi beberapa kepala sekolah dan di dasarkan pula pada beberapa hasil penelitian yang dikemukakan oleh para ahli sebagaimana dipaparkan di atas.

D. Jenis-Jenis Konflik.

Konflik dapat dibedakan menjadi: (1) konflik dalam diri sendiri, (2) konflik antar individu, (3) konflik antar kelompok, (4) konflik antar individu dengan kelompok, (5) konflik antara satu organisasi formal dengan organisasi formal lain dalam organisasi yang sama, (6) konflik antar organisasi (Handoko, 1984; Liputo, 1988; Winardi, 1994). Sedangkan Sujak (1990) mengidentifikasi jenis konflik yang sering terjadi dalam organisasi adalah: (1) konflik antara individu dengan individu lain, (2) konflik antara individu dengan kelompok, (3) konflik antar kelompok. Adapun Campbell, Corbolly dan Nystrand (1983) membedakan konflik atas: *Interpersonal Conflict, Individual Institutional Conflict, Interorganizational Conflict, and School-Community Conflict*.

Dalam latar persekolahan, konflik yang sering muncul berdasarkan hasil studi Schmuck (1982) adalah: (1) Konflik antar dua individu. Konflik ini timbul karena dua orang yang bekerja sama saling mempunyai ketergantungan dan mempunyai pandangan yang berbeda. Untuk menyelesaikan konflik tersebut dengan cepat, dapat

meminta bantuan pihak ketiga sebagai penasehat untuk menemukan pemecahan masalah melalui metode *problem solving*, (2) konflik di antara subsistem. Konflik ini terjadi di antara interaksi dua kelompok antara team pengajar dan persatuan guru di wilayah sekolah yang bersangkutan. Pertentangan sistem antara dua kelompok pengajar dapat diberikan pola latihan yang berdaya guna bagi sekolah dan guru itu sendiri, (3) konflik antara guru dengan murid. Konflik ini terjadi dalam hubungannya dengan penegakan disiplin sekolah.

Jenis konflik seperti tergambar di atas bisa saja terjadi pada setiap organisasi, hanya saja intensitas konflik yang terjadi pada masing-masing organisasi punya perbedaan yang tergantung bagaimana konflik tersebut dimulai dan bagaimana konflik tersebut di kelola.

Dalam pembahasan yang terdapat dalam makalah ini akan mengkaji terhadap jenis konflik yang ditimbulkan oleh setiap individu pegawai dan guru, antar guru, antar pegawai, antar pegawai dan guru, guru dan murid, serta pegawai dan guru dengan kepala sekolah.

E. Strategi dan Teknik Pengendalian Konflik.

Strategi dan teknik pengendalian konflik berkenaan dengan cara-cara yang tepat dan sistematis yang digunakan individu dalam mengelola konflik (Brown, 1983). Sejalan dengan pengertian ini Heidjrachman dan Husnan (1990) menjelaskan bahwa pengendalian konflik diartikan sebagai upaya yang dilakukan individu untuk mencari solusi terhadap konflik.

Pengendalian konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi mempunyai tujuan untuk meminimumkan konflik yang merugikan dan memfungsionalkan konflik yang menguntungkan (Muhyadi, 1989; Owens, 1991; Robbins, 1984). Strategi yang digunakan akan efektif bila dipahami penyebab timbulnya konflik, macam konflik, dan intensitas konflik (Thoha, 1995). Oleh karena itu dalam strategi pengendalian konflik yang terdapat dalam setiap organisasi tidak ada satupun strategi yang dianggap sebagai strategi pengendalian konflik terbaik yang dapat digunakan dalam setiap situasi (Gordon, 1991; Luthans, 1981).

Menurut Winardi (1994) secara umum konflik dapat dihadapi dengan cara: bersikap tidak acuh, menekan, atau menyelesaikannya. Sikap tidak acuh berarti adanya upaya langsung untuk menghadapi sebuah konflik yang telah termanifestasi. Dalam keadaan demikian,

konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif. Menekan sebuah konflik yang terjadi, menyebabkan menyusutnya dampak konflik yang negatif, tetapi tidak berusaha mengatasi ataupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. Kalaupun ada penyelesaian, sifatnya hanya penyelesaian semu yang menyebabkan kondisi-kondisi anteseden yang merupakan penyebab orisinal terjadinya konflik tetap ada. Sedangkan penyelesaian konflik terjadi, apabila latar belakang terjadinya konflik diabaikan dan tidak diantisipasi kondisi-kondisi yang antagonis sebagai penyebab timbulnya lagi konflik di masa yang akan datang.

Pengendalian konflik dalam organisasi sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah selaku manajer organisasi. Dengan pengaruh dan kewenangan yang dimilikinya, kepala sekolah berkewajiban memberdayakan seluruh sumber daya sekolah termasuk sumber daya guru dan personil lainnya dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengefektifkan organisasi sekolah adalah dalam usaha mengendalikan konflik organisasi sekolah dengan baik.

Pengendalian konflik dalam sistem manajemen, menurut William M. Lindsay (1997) kecerdasan emosional harus dimiliki oleh seorang pemimpin dan bawahan yang merupakan pilar ke empat dari “*House of Total Quality Management*”, yaitu: “*Respect for People*” (menghargai orang) yang dalam implementasinya dikembangkan dalam dua garis besar, yaitu: (1) *Self Respect* (menghargai diri sendiri), dan (2) *Respect to Others* (menghargai orang lain).

Sejalan dengan kerangka kerja kecerdasan emosional yang dikembangkan Goleman, *Self Respect* ini tidak lain adalah meningkatkan kecakapan pribadi, yaitu:

kecakapan mengelola diri sendiri, yang pada prinsipnya orang dianggap dapat menghargai dirinya jika ia mampu mengelola dirinya sendiri untuk memenuhi nilai-nilai kehidupan yang hakiki. Kecakapan pribadi inilah yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Kerangka kerja kecakapan pribadi yang dimaksudkan adalah:

1. Kesadaran diri. Dalam hal ini terkait erat dengan apa yang kita rasakan dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri.

2. Pengaturan diri. Dalam pengaturan diri ini setiap pemimpin diharapkan dapat menangani emosinya sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya tujuan, dan mampu memulihkan kembali dari tekanan emosi.
3. Motivasi. Terkait dengan motivasi diharapkan seorang pemimpin mampu menggunakan hasratnya yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntut mencapai tujuan, membantu mengambil inisiatif, dan bertindak sangat hati-hati untuk menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Sedangkan *Respect to Others* adalah menghargai orang lain dengan kecakapan sosial dalam kerangka kecerdasan emosional. Orang dianggap mampu menghargai orang lain jika ia memiliki kecakapan untuk menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan dengan orang lain. Kerangka kerja kecakapan sosial ini meliputi:

1. Empati. Menjadi seorang pemimpin harus mampu merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan meyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.
2. Keterampilan sosial. Seorang pemimpin harus dapat menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, cermat dalam membaca situasi dan jaringan sosial.
3. Berinteraksi dengan lancar. Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus mampu dan dapat menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan konflik, serta untuk bekerja dalam team.

Bekaitan dengan apa yang telah diungkapkan di atas, lebih lanjut Goleman (1999) menjelaskan bahwa dalam pengendalian konflik yang terjadi dalam organisasi seseorang harus memiliki kecakapan sebagai berikut:

1. Berdiplomasi dan menggunakan taktik untuk menangani orang-orang yang dalam kondisi tegang.
2. Mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, menyelesaikan perbedaan pendapat secara terbuka, dan membantu mendinginkan situasi.
3. Mengajukan debat dan diskusi secara terbuka.
4. Menghantar ke solusi yang dapat diterima atau menang-menang.

Strategi diplomasi dan taktik menenangkan orang yang menghadapi ketegangan dapat dilakukan dengan mendeteksi sumber masalah sedini mungkin yang menjadi penyebabnya. Dalam hal ini langkah pertama yang ditempuh oleh seorang manajer adalah harus mau mendengarkan isi hati dan perasaan dari orang lain disamping juga berusaha untuk berempati terhadap masalah dan pikiran serta perasaan yang sedang dialami orang tersebut. Ini berarti bahwa dalam manajemen konflik, aspek psikologis dan hubungan manusiawi merupakan faktor penentu (*determinant factor*). Kemampuan “mempengaruhi” sebagai inti manajemen harus dipahami bahwa bukan hanya mempengaruhi untuk bekerja tetapi juga mempengaruhi untuk memahami aspek-aspek psikologis orang lain.

Selain itu kecakapan negosiasi dalam mengelola konflik juga tidak kalah pentingnya. Seorang manajer dituntut untuk dapat menegosiasikan orang-orang atau kelompok yang terlibat dalam konflik, dan perlu dipahami bahwa negosiasi tersebut bermuatan psikologis. Dengan negosiasi, maka mereka yang terlibat dalam konflik dapat berkomunikasi dan berdiskusi mencari alternatif solusi yang terbaik dalam menyelesaikan konflik.

Berkaitan dengan hal tersebut, Goleman (1999) menjelaskan bahwa ada tiga gaya negosiasi, yaitu:

1. Pemecahan masalah. Dalam pemecahan masalah ini masing-masing individu yang terlibat dalam konflik mencoba menemukan solusi terbaik bagi kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik.
2. Kompromi. Kompromi merupakan usaha yang dilakukan oleh individu yang terlibat dalam konflik, dimana kedua belah pihak saling memberi dan menerima kondisi masing-masing walaupun terkadang kondisi tersebut kurang sesuai dengan kebutuhan mereka.
3. Agresi. Dalam penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah, salah satu pihak memaksakan kehendak kepada orang lain untuk menerima keputusan yang diambilnya walaupun yang lain tidak menyetujuhinya.

Dari ketiga gaya tersebut, maka nampaknya gaya kompromilah yang merupakan gaya amat mungkin dapat diterima oleh kedua belah pihak karena merupakan gaya menang-menang dan dapat menetralsisir hubungan diantara keduanya. Sedangkan gaya agresif, dapat dijadikan alternatif terakhir karena lebih bersifat memaksakan kehendak. Biasanya orang akan merasa terpaksa

menerima suatu keputusan untuk dilaksanakannya akan merasa tertekan, stres dan berakibat buruk bagi kelanjutan hubungan interpersonal selanjutnya.

Prasyarat utama yang harus dimiliki untuk dapat mengendalikan konflik sebagaimana di jelaskan di atas amat memerlukan kecakapan emosional seperti kesadaran diri, kendali diri, dan empati sebagaimana telah dijelaskan di atas. Satu catatan yang perlu ditegaskan bahwa: empati tidak berarti harus menyerah kepada tuntutan pihak lain, demikian pula memahami perasaan seseorang tidak berarti harus setuju dengan orang tersebut, tetapi harus memiliki standar dan prinsip yang kuat. Berpegang pada prinsip tidak berarti mematikan empati tetapi keduanya perlu diintegrasikan dan diselaraskan dalam kehidupan organisasi. Empati harus diterjemahkan sebagai pemahaman antar pribadi.

Strategi pengendalian konflik yang ditawarkan di atas dapat dipergunakan untuk menganalisis terjadinya konflik serta untuk membantu menyelesaikan segala permasalahan yang di alami oleh sekolah. Adapaun tujuannya adalah untuk mengendalikan konflik dengan cara yang produktif serta untuk meminimalisasi pengaruh negatifnya.

F. Penutup

Kecerdasan emosional dapat diaplikasikan dalam konteks interaksi sosial, baik interaksi antar pribadi, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. Dalam kelompok, sejumlah individu datang dari latar belakang yang beraneka ragam (budaya, watak, kepribadian, kepentingan dan lain sebagainya). Karena itu kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) secara khusus sangat penting untuk kepemimpinan didalam kehidupan kelompok atau pada suatu organisasi, dalam hal ini termasuk organisasi pendidikan. Inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan dan mampu mengajak orang lain agar secara sadar mau menjalankan tugas secara efektif demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan inti *Emotional Intelligence* adalah bagaimana kita dapat mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain.

Dengan demikian jika seorang pemimpin secara emosional cerdas, artinya memiliki kemampuan untuk berempati, bisa memahami perasaan orang lain, bisa mengendalikan amarah, tidak

sombong, bersikap hormat, mampu menyesuaikan diri dengan baik, humoris, ramah, hangat, setia kawan, mampu mengendalikan konflik yang terjadi, dan bertindak secara cermat dan hati-hati, diprediksikan akan berhasil dalam kepemimpinannya.

G. Daftar Rujukan.

- Arikunto, S. 1988. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi Kejuruan*. Jakarta: Depdikbud PPLPTK.
- Brown, L.D. 1983. *Managerial Conflict at Organizational Interface*. Reading Mass: Addison Wesley Pub. Comp.
- Cooper, R.K. & Sawaf A. 1997. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Alih Bahasa: Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Campbell, R.F., Corbolly, J.E. and Nystrand, R.D. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston London Sydney Toronto: Allyn and Bacon, Inc.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 1999. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gordon, J.R. 1991. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Third Eddition. Boston: Allyn and Bacon.
- Handoko, T. 1984. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Koontz, H., O'Donnell, C. and Wehrich, H. 1984. *Management*. New York: Mc Grow-Hill Book Company.
- Lindsay, W.M. 1997. *Total Quality and Organizational Development*. Florida: Lucie Press.

- Liputo, B. 1988. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Depdikbud. Dirjen Dikti PPLPTK.
- Luthans, F. 1981. *Organizational Behavior*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi, Teori, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Depdikbud PPLPTK.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Educational*. Englewood Cliff. Ney Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Patton, P. 1998. *Kecerdasan Emosional, Landasan untuk Meraih Sukses Pribadi dan Karier*. Alih Bahasa: Hermes. Jakarta: Pustaka Delapratama.
- Patton, P. 1998. *Kecerdasan Emosional, Membangun Hubungan, Jalan Menuju Kebahagiaan*. Alih Bahasa: Hermes. Jakarta: Pustaka Delapratama.
- Robbins, S.P. 1984. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliff. Ney Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Schmuck, R.A. 1982. *Hand Book of Organizational Development in School*. New York: National Press Book.
- Toha, M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan perilaku*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1993. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wexley, K.N. and Yukl, G.A. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan M.Shobaruddin. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar maju.

