

Manajemen Konflik dan Stres di Sekolah

Fathorrahman^{1*}

Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Raudlatul Iman (STIDAR)

email: fathor14@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i2.122>

ABSTRACT

Conflict is a conflict that occurs in the organization by members of the organization who seek to win their respective opinions and interests, while stress Stress can be interpreted as pressure, tension or unpleasant disturbances that come from outside a person. The purpose of this study was to determine: 1) the principal's efforts in managing conflict in schools, and 2) the principal's efforts in managing stress in schools. This research is a library research by collecting, analyzing books, journals, and previous research results that support the research theme. The findings in this study are as follows: in dealing with conflict and stress, a school principal must be able to identify the symptoms, the factors that cause it to occur. Furthermore, the principal makes a diagnosis of the conditions that are happening at that time, then takes actions through communications. The principal must act fairly and impartially to one party, let alone harm certain parties and benefit others. In dealing with conflict and stress, the principal must try not to become an element that exacerbates the conflicts that occur, the principal must not side with one element, on the contrary the leader must be in the middle to resolve conflicts or disputes that occur in the organization and school environment.

Keywords: *Conflict Management; Organizational Effectiveness; Stress management; School Management;*

ABSTRAK

Konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam organisasi oleh para anggota organisasi yang berupaya untuk memenangkan pendapatnya dan kepentingannya masing-masing, adapun stres Stres dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah, dan upaya kepala sekolah dalam mengelola stres di sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian studi pustaka (library research) dengan mengumpulkan, menganalisis buku-buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian. Temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: dalam menangani konflik dan stres, seorang kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi gejala-gejala, faktor-faktor yang menyebabkan hal itu terjadi. Selanjutnya kepala sekolah melakukan diagnosis terhadap kondisi yang sedang terjadi saat itu, kemudian melakukan tindakan-tindakan melalui komunikasi-komunikasi. Kepala sekolah harus berlaku adil dan tidak memihak pada satu pihak, apalagi merugikan pihak tertentu dan menguntungkan pihak lain. Dalam menghadapi konflik dan stres, kepala sekolah harus berusaha untuk tidak ikut menjadi unsur yang memperuncing pertentangan yang terjadi, kepala sekolah tidak boleh memihak pada salah satu unsur, sebaliknya pemimpin harus berada di tengah-tengah untuk menyelesaikan pertentangan atau pertikaian yang terjadi di tubuh organisasi dan lingkungan sekolah.

Kata kunci: *Manajemen Konflik; Manajemen Stress; Manajemen Pendidikan;*

PENDAHULUAN

Isu konflik sering didapati dalam sebuah organisasi atau instansi yang biasanya muncul diakibatkan adanya komunikasi antarindividu atau antar kelompok (Msila, 2014). Selain komunikasi, hubungan pribadi dan struktur organisasi juga menjadi alasan munculnya konflik, dan tentunya ada faktor-faktor lain terjadinya konflik, yaitu karakteristik- kepribadian, seperti otoriter, keras, egois, dan hal-hal lain yang bersifat dogmatis (Muchsin & Hambali, 2019; Sulistiyorini, 2009).

Dari uraian di atas dapat diketahui bagaimana dan di mana konflik itu terjadi. Konflik terjadi karena komunikasi atau relasi antara individu dengan orang lain. Begitu juga dalam organisasi, adanya komunikasi antar-anggota organisasi, maka konflik tak terelakkan lagi. Veithzal Rivai Zainal menyebutkan, bahwa konflik dapat terjadi antara individu satu dengan individu lain (yang biasa dinamakan konflik antarpribadi) (Rivai, 2015), antara individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok.

Jika ditarik ke dalam konteks organisasi sekolah, maka konflik dapat terjadi antara kepala sekolah dengan para guru, antar guru dengan guru lainnya, antara guru dengan murid, antara murid dengan murid, atau bahkan konflik terjadi antara warga sekolah dengan masyarakat, dan begitu seterusnya (Ford & Ihrke,

2021). Konflik di sekolah tidak semestinya dihindari, tapi justru bagaimana konflik harus dikelola (Mukhtar, Risnita, & Prasetyo, 2020). Dan pengelolaan konflik akan menjadi tugas dari seorang pemimpin di sekolah yang membawahi para pendidik dan tenaga pendidik serta seluruh siswa. Seorang kepala sekolah harus mampu mengelola konflik agar kegiatan pendidikan dapat berjalan efektif dan tidak merugikan banyak pihak, terutama bagi para siswa sebagai subjek dan objek pembelajaran dan pengajaran.

Di samping konflik, terdapat masalah lain yang juga melanda di sekolah, yaitu stres. Stres dapat melanda siapa saja, tidak terkecuali di dalam lingkungan sekolah. Stres biasanya terjadi, anatara lain karena beban yang terlalu berat dan masalah yang sangat berat. Beban yang terlalu berat cenderung mengakibatkan seseorang frustrasi dan stres, karena dianggap di luar kemampuan untuk dipikul (Sahni & Kumar, 2012). Ditambah lagi masalah-masalah pribadi atau masalah yang didapati di lingkungan kerja (sekolah). Guru yang memiliki beban dan masalah berat cenderung memfonis diri sebagai orang yang gagal (Ahmadi & Romadlon, 2020).

Dalam menangani konflik dan stres, seorang kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi gejala-gejala, faktor-faktor yang menyebabkan hal itu terjadi (Mamahit, 2016). Cara ini kemudian dilanjutkan dengan melakukan diagnosis terhadap kondisi yang sedang terjadi saat itu, kemudian melakukan tindakan-tindakan melalui komunikasi-komunikasi. Seorang pemimpin di sekolah sejatinya memiliki tugas untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di sekolahnya, karenanya, kepala sekolah harus berlaku adil dan tidak memihak pada satu pihak, apalagi merugikan pihak tertentu dan menguntungkan pihak lain (Uzun & Ayik, 2017).

Dalam menghadapi konflik dan stres, kepala sekolah harus berusaha untuk tidak ikut menjadi unsur yang memperuncing pertentangan yang terjadi, kepala sekolah tidak boleh memihak pada salah satu unsur, sebaliknya pemimpin harus berada di tengah-tengah untuk menyelesaikan pertentangan atau pertikaian yang terjadi di tubuh organisasi dan lingkungan sekolah (Lo-Iacono-Ferreira, Torregrosa-López, & Capuz-Rizo, 2017).

Ruang lingkup pembahasan konflik dan stres sangat luas, karenanya penelitian ini dibatasi kajiannya. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) upaya kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah, dan 2) upaya kepala sekolah dalam mengelola stres di sekolah (Suryani & Maha Yoga, 2018; Tanner, 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi pustaka (*library research*) dengan mengumpulkan buku-buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian, di antaranya literatur manajemen konflik dan stres (Bungin, 2019) (Roche, Teague, & Colvin, 2014). Proses penelitian ini dimulai dengan tahapan identifikasi masalah dan menemukan informasi yang relevan dengan tema manajemen konflik dan stres, kemudian hasil temuan dianalisis untuk menemukan kebaruan dalam bentuk pengembangan dan penguatan teori-teori yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Konflik dalam Organisasi

Konflik memiliki konotasi dengan pertentangan, pertikaian, saling mukul, perselisihan, dan perbedaan. Konflik merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi yang mungkin tidak sampai mematikan suatu organisasi, tetapi pasti memberikan kerugian padanya, merugikan kinerja individu suatu organisasi dan mendorong kerugian dari banyak individu yang baik.

Handoko (2001: 346) mengatakan, bahwa konflik itu adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Ia menambahkan, konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa antara mereka memiliki perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Sementara Issakh dan Wiryawan menjelaskan, bahwa konflik adalah sebuah upaya yang mengacu pada interaksi antagonis di mana satu pihak berusaha untuk menghambat kehendak atau tujuan yang lainnya (Spaho, 2013; Wirawan, 2018).

Kata konflik berasal dari kata kerja bahasa Latin *Configere* yang memiliki makna saling memukul. Kemudian dari bahasa Latin ini diadopsi ke dalam bahasa Inggris, yaitu *conflict*, yang kemudian juga diadopsi ke dalam bahasa Indonesia menjadi konflik (Roche et al., 2014). Adapun Robbins mendefinisikan konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki satu persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan dari pihak pertama (Robbins, 2003).

Definisi konflik ini mencakup beberapa kasus konflik yang luas yang dialami oleh orang dalam organisasi—ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan lain sebagainya. Sementara Stoner dan Wankel menyebut, bahwa yang menjadi inti dari konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam organisasi oleh

para anggota organisasi yang berupaya untuk memenangkan pendapatnya dan kepentingannya masing-masing (Heridiansyah, 2014; Stoner & Freeman, 2009).

Secara etimologi, konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*). Konflik berasal dari kata *confilgere*, *conflictuan*, artinya saling berbenturan, tabrakan, ketidaksesuaian, opisisi atau interaksi yang antagonistis pertentangan.

Dalam proses pengelolaan pendidikan, seringkali terjadi konflik yang menghambat proses itu sendiri. Konflik merupakan realitas permanen dalam perubahan, dan perubahan adalah realitas permanen dalam kehidupan, dan dialektika adanya konflik perubahan dan kehidupan akan bersifat permanen pula. Konflik dapat merugikan organisasi, maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik. Konflik tercipta akibat situasi dimana keinginan atau kehendak berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Menurut Thomas, konflik merupakan satu kondisi terjadinya ketidakcocokan antar sasaran /nilai/tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain di organisasi sehingga menurunkan efesiensi dan produktivitas kerja.

Pandangan Terhadap Konflik

Dari beberapa pengertian konflik di atas dapat disimpulkan, terdapat tiga pandangan atau mazhab konflik yang berkembang, yakni pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia (*human relations*), dan pandangan interaksionis (MacCormick & Parker, 2010).

Pandangan tradisional menganggap, bahwa konflik merupakan sesuatu yang negatif yang harus ditinggalkan atau dihindari. Pandangan ini memiliki keyakinan bahwa seluruh konflik adalah buruk. Pandangan tradisional ini sejalan dengan sikap yang dianut oleh banyak orang menyangkut perilaku kelompok pada tahun 1930-an dan 1940-an. Karena seluruh konflik dianggap suatu hal yang harus ditinggalkan akibat keburukan yang ditimbulkannya, maka perlu diarahkan perhatian pada sebab-sebab konflik serta mengoreksi malfungsi ini untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi (KPK, 2018; Lathif, Risnita, & Prasetyo, 2020).

Adapun pandangan hubungan manusia (*human relations*) memiliki sebuah pemahaman yang agak berbeda dengan kelompok pertama. Konflik tidak selamanya harus ditinggalkan atau dibuang jauh-jauh (Contu, 2019). Konflik dalam sebuah organisasi merupakan gejala alamiah yang pasti dialami. Bagi kelompok ini, konflik merupakan konsekuensi logis yang tak dapat dihindarkan dan dihindarkan oleh siapa pun dan organisasi mana pun. Alasan karena konflik tak dapat dihindarkan, maka mazhab ini menganjurkan untuk menerima keberadaan konflik. Konflik tidak bisa dihapuskan, bahkan ada saat tertentu di mana konflik itu baik dan bahkan menguntungkan bagi kelompok atau organisasi. Teori *Human Relations* ini mendominasi teori konflik pada akhir tahun

1940-an sampai pertengahan tahun 1970-an (Ardianto, 2019; Thapa, Cohen, Guffey, & Higgins-D'Alessandro, 2013).

Sementara pandangan yang terakhir adalah interaksionis (*interactionist*), yang mana menurut pandangan ini setiap organisasi harus menerima keberadaan konflik sebagai sesuatu yang nyata. Mazhab interaksionis mendorong munculnya konflik dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang harmonis, adem ayem, tenang, damai, dan kooperatif biasanya menjadi statis, apatis, serta tidak tanggap terhadap perlunya perubahan. Karena itulah sumbangan terbesar kelompok ini adalah mendorong para pemimpin untuk mempertahankan terjadinya konflik minimum, hal ini cukup untuk menjaga kelompok tetap bisa bekerja, kritis terhadap diri sendiri, sekaligus kreatif (Contu, 2019; Robbins, Judge, & Shobirin, 2014)

Mazhab interaksionis tidak bermaksud mengatakan bahwa seluruh konflik baik, tetapi yang dimaksud di sini, adakalanya konflik itu baik, adakalanya konflik itu tidak baik atau buruk. Konflik yang baik itu disebut konflik fungsional (*functional*) dan konstruktif, yaitu konflik yang bisa mendukung terhadap pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Sedangkan konflik yang tidak baik atau buruk di sini disebut konflik disfungsional (*dysfunctional*) dan destruktif (Mikkelsen & Clegg, 2019).

Dengan mengacu pada keterangan di atas, bahwa konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional memiliki potensi untuk memperbaiki atau merusak prestasi organisasi, hal itu kemudian tergantung pada cara dan sikap pemimpin dalam mengelolanya (Mamahit, 2016). Banyaknya pertentangan yang terjadi antara anggota organisasi harus dikelola dengan baik agar berdampak positif bagi organisasi dan kemajuannya.

Sekolah, sebagaimana organisasi yang lain juga memiliki struktur organisasi yang jelas, sistem yang jelas, manajemen yang jelas, dan kegiatan-kegiatan pengajaran dan pembelajaran (Heath, 2010; Reece, 2012). Sebagai sebuah organisasi, di lingkungan sekolah tentu terjadi komunikasi dan interaksi telah menjadi kebiasaan setiap harinya, yang sangat memungkinkan terjadinya konflik antarwarga sekolah. Dengan mengacu pada pendekatan pandangan hubungan manusia dan interaksionistik, kehadiran konflik merupakan gejala alamiah dan kehadirannya di lingkungan dan sekeliling sekolah harus diterima.

Konflik merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan dianalisis. Konflik dapat berkonotasi positif, dapat juga negatif, tergantung cara bagaimana kita menyikapinya, bagaimana cara memilih dan memilahnya (Raines, 2019; Wang & Wu, 2020). Jika seorang pemimpin/kepala sekolah dapat melakukan cara tersebut maka pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi/sekolah, tujuan organisasi-pun dapat tercapai.

Pandangan interaksionis (*interaccionict*) memberikan sebuah pemahaman bahwa konflik dapat fungsional dan berperan salah (*dysfunctional*). Hal ini berarti konflik dapat berpengaruh positif atau membawa pada perkembangan organisasi/sekolah, atau sebaliknya, dapat mencegah dan menunda kegiatan,

kondusifitas, dan perkembangan organisasi/sekolah. Ini sangat tergantung pemimpin/kepala sekolah dalam menyikapinya.

Dalam konteks sekolah, konflik yang bersifat fungsional ini dapat diambil contoh sebagaimana yang berikut: pemimpin/kepala sekolah menemukan jalan untuk menggunakan dana secara baik dan lebih efektif; 2) mereka para warga sekolah menemukan cara dalam efisiensi ongkos-ongkos. Manajer sekolah (kepala sekolah) mungkin dapat menemukan cara perbaikan prestasi organisasi; 2) dapat menemukan nilai dan tujuan baru yang dapat mendorong kemajuan sekolah; 3) kinerja seluruh unit dapat ditingkatkan, sehingga mendapatkan tambahan dana untuk semua; 4) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat, berwawasan baru, dan lebih profesional (Olu, Dupe, Adesubomi, & Abolade, 2008; Somech, 2008).

Konflik terdiri dari tiga bagian, yaitu: 1) *Interest* (kepentingan), suatu motivasi seseorang melakukan sesuatu atau tidak melakukannya. Motivasi ini tidak hanya dari keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya, 2) *Emotion* (emosi). Emosi ini seringkali diwujudkan dalam bentuk perasaan yang menyertai sebagian besar kehidupan manusia, seperti misalnya marah, kebencian, takut, penolakan, dan 3) *Values* (nilai), yang termasuk komponen konflik yang paling sulit diprediksi, karena tidak bisa diraba. Namun, kita dapat memilah dari hal yang paling dalam dari perasaan, misalnya tentang baik dan buruk, benar dan salah (De Dreu & Beersma, 2005; Wahyudi, 2017).

Konflik terjadi jika ada ketidaksepahaman, ketidakserasian, atau bahkan terjadi pertentangan antar anggota organisasi/warga sekolah. Dalam hal ini, bisa jadi timbul ketidaksepahaman, ketidakserasian, dan pertentangan antar guru, antar guru sekolah, antar guru dan guru, atau bahkan dengan masyarakat. Terjadinya konflik dapat kita lihat dari munculnya gejala-gejala seperti berikut ini (Rivai, 2016; Roche et al., 2014):

- (a) Ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok terlibat dalam suatu interaksi yang berlawanan.
- (b) Terjadinya saling pertentangan dalam upaya mencapai tujuan dan/atau adanya suatu norma atau nilai-nilai yang saling berlawanan.
- (c) Adanya upaya menekan, meniadakan, dan mengurangi yang dilakukan satu pihak atas pihak lain untuk mendapatkan kemenangan, seperti status, tanggung jawab, dan pemenuhan kebutuhan.
- (d) Adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan.
- (e) Adanya ketidakseimbangan akibat usaha masing-masing pihak yang berkaitan dengan kedudukan atau kewibawaan, harga diri, prestise, dan sebagainya.

Sumber Konflik di Sekolah

Dalam hal sumber konflik di sekolah terdapat beberapa hal yang menjadi sumber-sumber konflik di sekolah, antara lain adalah:

- (a) Biososial: dalam masalah ini para pakar manajemen sepakat bahwa frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini, frustrasi menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik.
- (b) Kepribadian dan interaksi: kepribadian-kepribadian negatif, seperti suka menghasut, gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan, dan perbedaan interaksi.
- (c) Struktural: perbedaan struktur antara yang satu dan lainnya dapat juga menimbulkan konflik.
- (d) Budaya dan ideologi: intensitas dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya.
- (e) Konvergensi: dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu dapat menjadi satu, sehingga konflik yang terjadi menjadi kompleks (Condrey, 2009; Psaltis, Carretero, & Čehajić-Clancy, 2017).

Sumber-sumber konflik di atas dapat menjadi pemicu munculnya konflik di sekolah, misalnya sumber struktural. Perbedaan struktural antarguru atau antarguru memiliki potensi besar akan terjadinya konflik. Karena perbedaan struktural atau dengan kata lain perbedaan kedudukan seseorang di sekolah dapat menimbulkan kecemburuan sosial antara satu pihak dengan pihak lainnya.

Selain itu, terdapat sumber konflik lain yang dikonsepsikan bahwa konflik itu pada hakikatnya bersumber pada adanya perbedaan-perbedaan antar pihak sekolah. Perbedaan itu dapat dibedakan menjadi tiga bagian; 1) perbedaan kebutuhan antar masing-masing individu; 2) perbedaan persepsi; 3) perbedaan nilai. Masing-masing ketiga perbedaan tersebut akan diberikan contoh sebagai berikut (Kim, 2021; Roche et al., 2014).

Pertama, harus disadari bahwa tiap orang memiliki perbedaan kebutuhan, contoh dasarnya adalah bahwa antara guru yang satu dengan guru lainnya memiliki kebutuhan yang beda. Hal ini terjadi karena misalnya perbedaan gaya hidup atau orientasi meningkatkan taraf hidup. Perbedaan kebutuhan yang terjadi antar guru ini berpotensi konflik, karena dari masing-masing mereka saling memperebutkan kebutuhan tadi.

Kedua, persepsi seseorang juga tidak sama. Persepsi satu orang dengan orang lain tidak sama meski objeknya sama, hal ini tergantung bagaimana ia menginterpretasikan objek tersebut. Perbedaan persepsi ini juga dapat menimbulkan konflik, termasuk di sini di sekolah.

Ketiga, perbedaan nilai ini dapat kita tarik pada banyak kasus di sekolah, misalnya antarsiswa. Siswa-siswa di suatu sekolah itu pasti terdiri dari banyak etnis, budaya, dan agama. Perbedaan etnis, budaya, dan agama antara satu murid dan murid lainnya di sekolah akan sangat berpotensi munculnya konflik yang kompleks (Abas, 2019; Nawawi, 2012).

Teknik Pengelolaan Konflik

Seorang pemimpin/kepala sekolah harus mengetahui dan mengenal konflik, misalnya terkait dengan jenisnya, maka pemimpin/kepala sekolah harus tahu itu. Karena pengenalan oleh pemimpin/kepala sekolah atas konflik berkaitan erat tentang langkah selanjutnya yang akan diambil oleh pemimpin/kepala sekolah. Adapun langkah itu adalah tentang pengendalian konflik agar konflik tidak berlarut-larut, apalagi mencegah kemajuan organisasi/sekolah (Wahab, 2011; Wibowo, 2016).

Ada beberapa cara yang bisa dijadikan acuan bagi pemimpin/kepala sekolah dalam mengendalikan konflik. Cara-cara tersebut dijelaskan Veithzal sebagai berikut (Indrawijaya, 2010; Rivai, 2015):

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi yang kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- c. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran dalam menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.

Model Louis R. Pondy, menggambarkan konflik sebagai seri suatu tahapan, yang terdiri dari, konflik laten, konflik yang dipersepsi, konflik yang dirasakan, konflik yang termanifestasi, penyelesaian konflik dan hasil setelah konflik diselesaikan. Tahapan yang dikemukakan merupakan bagian dari episode konflik, sebuah episode merupakan eskalasi konflik secara gradual -melalui seri tahapan-.

Sementara itu, Wahyudi dengan mengutip pendapat Gibson, mengidentifikasi teknik pengelolaan konflik, yaitu:

- (1) Keterbatasan sumber daya, mencakup keterbatasan dalam penyediaan bahan baku, personalia, dana, informasi, alokasi sumber daya yang tidak efektif, kesenjangan peran;
- (2) Komunikasi, yaitu perbedaan penerima pesan dalam memahami informasi, bahasa penyampaian yang buruk, kalimat yang ambigu, informasi yang tidak lengkap, gaya komunikasi yang tidak konsisten;

- (3) Perbedaan individu, yaitu ciri khas yang ada pada setiap individu yang membedakan dengan individu lain, dilatarbelakangi oleh pendidikan, budaya, etnik, dan lingkungan sosial; dan
- (4) Struktur organisasi, berkaitan dengan perbedaan status organisasi, perbedaan posisi tertentu, perbedaan karakteristik individu dan kelompok dalam struktur formal dan informal, persaingan, pengaruh dan kekuasaan antar unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi;

Hal-hal di atas dapat membantu kepala sekolah dalam mengenali gejala-gejala terjadinya atau timbulnya konflik. Karena dengan demikian, secara otomatis kepala sekolah juga dapat mengetahui proses-proses terjadinya konflik. Proses terjadinya konflik mencakup beberapa tahapan, yaitu: masukan, proses, dan keluaran konflik. Setiap konflik memiliki masukan, proses, dan keluaran konflik yang unik dan berbeda dengan konflik lainnya. Misalnya konflik yang terjadi antara guru dan para guru sekolah, berbeda dengan konflik yang terjadi antara sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah (Tang & Lee, 2021).

Proses konflik diuraikan secara sistematis oleh Robbins menjadi lima tahap: *Pertama*, tahap pertentangan atau ketidakselarasan. Proses pertama dari proses konflik adalah munculnya kondisi-kondisi yang dapat berpeluang menciptakan konflik. Secara sederhana, kondisi-kondisi tersebut dapat dipadatkan ke dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel-variabel pribadi. *Kedua*, tahap kognisi dan personalisasi. Kondisi-kondisi pada tahap pertama itu berpengaruh negatif terhadap sesuatu yang menjadi perhatian atau kepedulian salah satu pihak.

Potensi perbedaan atau ketidaksesuaian tersebut memperoleh aktualisasinya dalam tahap kedua ini. Sebagaimana telah disinggung dalam definisi mengenai konflik, disyaratkan adanya persepsi. Karena itu, salah satu pihak atau lebih harus menyadari adanya kondisi-kondisi anteseden atau pendahulu (Erbe, 2019; Robbins, 2003). Namun, karena suatu konflik yang dipersepsi, tidak berarti konflik itu dipersonalisasi. Pada tahap kedua ini biasanya konflik didefinisikan dan pada tahap ini juga para pihak memutuskan konflik itu tentang apa.

Ketiga, tahap maksud, banyak konflik malah terjadi hanya gara-gara pihak pertama salah maksud akan pihak kedua/pihak lain. Salahnya interpretasi akan maksud dapat menjadikan konflik tambah parah antara kedua belah pihak itu. Selain itu, biasanya terjadi perbedaan yang besar antara maksud dan perilaku, sehingga kadang-kadang perilaku tidak mencerminkan secara akurat maksud seseorang. *Keempat*, tahap perilaku, tahapan perilaku menjadi penting karena pada tahapan inilah konflik terlihat jelas. Dikatakan ada konflik karena dilihat dari perilaku dari masing-masing pihak yang berkonflik. *Kelima*, tahap akibat, jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi.

Konsekuensi ini dapat bersifat fungsional karena berimplikasi pada perbaikan kinerja, atau juga bersifat disfungsional, karena justru menghambat kinerja kelompok (Bashori & Anggung Manumanoso Prasetyo, 2020).

Cara-cara tersebut di atas dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik atas pihak-pihak yang terlibat konflik di sekolah. Dengan menggunakan cara-cara di atas, (sebisa mungkin) konflik yang terjadi di sekolah dapat diminimalisir bahkan dapat diselesaikan. Dengan demikian, konflik yang terjadi di sekolah dapat berdampak positif dan juga negatif. Dampak positifnya dapat memberikan keuntungan bagi organisasi/sekolah, sedangkan dampak yang negatif yaitu dapat menunda kemajuan organisasi/sekolah.

Manajemen Stres di Sekolah

Menurut Charles D. Spielberger, dalam Veithzal (2017: 286), stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang (Hambleton, Merenda, & Spielberger, 2004; Spielberger, 2013).

Gibson mengemukakan bahwa stres kerja dapat dikonseptualisasikan dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon, dan stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus ini merupakan kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Dengan demikian, stres jenis ini merupakan konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan dengan respon individu (Gibson, 2011).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa stres adalah sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Stres adalah suatu wujud reaksi psikologis yang normal terjadi saat adanya peningkatan beban kehidupan, salah satunya adalah beban pekerjaan.

Tujuan Manajemen Stres; Tujuan dari dilakukannya manajemen stres adalah demi memperbaiki kualitas hidup yang lebih baik. Secara spesifik, tujuan dilakukannya manajemen stres di dalam lingkungan organisasi adalah untuk: 1) mengantisipasi adanya kemungkinan timbul penyebab stres, 2) mencegah terjadinya stres pada guru dan perusahaan secara menyeluruh, 3) tidak menyebabkan efek yang lebih buruk, 4) memulihkan guru dan atau perusahaan dari stres (Matteson & Ivancevich, 1987; Sahni & Kumar, 2012).

Dalam pengendalian stress juga berkaitan dengan manajemen waktu. Manajemen waktu merupakan karakter pertama eksekutif yang efektif, yakni eksekutif yang sukses. Paling tidak, demikianlah menurut Peter F. Drucker dalam bukunya *Effective Executive* (Drucker, 2006). Maka, renungkan dan rancang strategi manajemen waktu dengan baik. Mengerjakan satu soal dalam

waktu sepuluh menit atau dua puluh menit jelas merupakan time losses (kecolongan waktu) yang tidak termaafkan. Penstabilan emosi dan pengendalian diri sajalah yang mampu mencegah anda melakukan kebodohan itu. Umumnya, stres mampu mempengaruhi cara pikir dan emosi setiap orang. Bila tekanan yang dialami oleh seseorang ternyata sangat besar, hal tersebut akan mengancam kemampuan setiap orang dalam menghadapi kondisi dan situasi dari lingkungannya (Srivastava, 2008). Untuk bisa mencegah kondisi yang lebih parah, maka dibutuhkan adanya manajemen stres yang lebih baik.

Tipologi Stres di Sekolah

Ada banyak tipologi stres yang terjadi di sekolah, namun secara umum Veithzal (2017: 308) membaginya ke dalam dua bagian. *Eustres*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif. Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi (Smith, 2002). *Distres*, hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif atau bersifat merusak. Hal tersebut termasuk konsekwensi individu dan juga organisasi, seperti tingkat ketidakhadiran yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

Dua jenis stres ini yang tumbuh dan berkembang juga memiliki implikasi positif dan juga negatif bagi sekolah. Dapat disimpulkan, *eustres* adalah stres yang baik sedangkan *distres* adalah stres yang buruk. Secara definitif *eustres* adalah stres yang memiliki dampak positif dan menyennagkan, yang disebabkan oleh hal-hal yang baik, misalnya ada guru yang membantu pekerjaan kepala sekolah, kemudian setelah selesai mengerjakan pekerjaannya kemudian ia diajak oleh kepala sekolah ke tempat makan, di sanalah ia makan makanan yang enak-enak dan mengobrol sampai pada pembicaraan kepala sekolah menawarkan posisinya untuk diganti oleh guru itu tadi. Dan banyak lagi contoh lainnya. *Distres* adalah stres yang membawa pengaruh negatif dan buruk terhadap seseorang, misalnya, guru mendapat teguran formal dari kepala sekolah atas kinerja yang buruk (Luthans et al., 2011; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008).

Dari jabaran di atas, dapat dimunculkan beberapa hal berikut, berkaitan dengan *eustres* dan *distress*. Stres bukan hanya masalah kecemasan. Pada dasarnya, kecemasan terjadi dalam lingkup emosional dan psikologis, sementara stres terjadi dalam lingkup emosional, psikologis, dan juga fisik. Dengan demikian, stres dapat disertai dengan kecemasan, tetapi antara keduanya tidak sama. Stres tidak hanya ketegangan saraf. Seperti kecemasan, ketegangan saraf mungkin dihasilkan oleh stres, tetapi, sekali lagi, antara keduanya tidak sama (Yu, 2009). Misalnya contoh orang yang pingsan menunjukkan stres, dan beberapa orang mengendalikannya, serta tidak menunjukkan ketegangan saraf (Harris, Jennings, Katz, Abenavoli, & Greenberg, 2016).

Stres bukan sesuatu yang selalu merusak, buruk, atau harus dihindari. *Eustres* misalnya termasuk stres yang tidak merusak dan tidak pula berakibat

buruk atau negatif, bahkan perlu dicari oleh seseorang karena eustres membawa keuntungan kepadanya. Kata kuncinya adalah bagaimana ia mengelola stress (Chesak et al., 2019; Smith, 2002).

Strategi Menangani Stres di Sekolah

Seseorang atau guru yang bekerja di sebuah organisasi/institusi apapun itu, termasuk di sekolah memiliki potensi mengalami stres, karena, sebagaimana kita ketahui, di sekolah banyak tugas, banyak aktivitas, banyak pekerjaan yang menyita sebagian besar waktu orang/guru itu. Banyaknya aktivitas di sekolah seringkali membuat seseorang/guru mengalami stres. Dan hal ini menuntut untuk dicarikan solusinya agar stres tersebut tidak berlarut-larut mengendap dalam diri mereka, termasuk guru, juga memiliki potensi yang sama untuk stres.

Stres itu sama dengan konflik harus dikelola dengan baik dan benar, agar menjadi stres yang menguntungkan atas orang yang menderita stres. Di sini, akan ditampilkan beberapa cara menangani stres kerja di sekolah. Cara tersebut adalah sebagai berikut: secara individu, ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh guru/guru untuk mengendalikan stres di sekolah, yaitu dengan menerapkan manajemen waktu, misalnya dengan cara rutin melakukan latihan fisik dan mental seperti olahraga dan relaksasi. Adapun manajemen waktu yang ditawarkan terdiri dari hal-hal berikut (Asiedu-Appiah, Dufie-Marfo, & Frempong, 2016; Luthans et al., 2011):

- a. Membuat daftar pekerjaan yang mengidentifikasi semua yang harus dikerjakan selama satu hari. Hal ini membantu perkembangan kerja yang terarah.
- b. Mendelegasikan pekerjaan minor sebanyak mungkin pada bawahan.
- c. Menentukan kapan melakukan pekerjaan terbaik – pagi atau siang – dan menjadwalkan tugas yang paling penting untuk periode waktu tersebut.
- d. Mengatur waktu selama sehari, paling tidak satu jam, saat tidak diizinkan adanya tamu atau gangguan.
- e. Memiliki sekertaris yang menyaring semua telepon masuk dan mengalihkannya ke bawahan karena tidak dianggap penting atau tidak memerlukan perhatian pribadi dari anda.
- f. Makan siang di kantor satu atau dua hari dalam satu minggu untuk menghemat waktu dan memberi anda kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- g. Mengatur meja kerja anda dengan membelakangi pintu dan lorong sehingga anda tidak melakukan kontak mata dengan orang lain yang kemungkinan akan mampir ke meja anda.
- h. Membaca sambil berdiri. Rata-rata, orang membaca dengan lebih cepat dan akurat saat dalam posisi tidak nyaman.
- i. Jangan merasa bersalah mengenai hal yang tidak dapat diselesaikan pada hari ini. Letakkan pekerjaan yang tidak selesai di bagian paling atas pada daftar 'pekerjaan' untuk besok.

Strategi yang dapat digunakan oleh seseorang dalam mengelola stres, antara lain adalah: 1) olahraga fisik, 2) relaksasi, misalnya melakukan meditasi, 3), mengendalikan perilaku, yaitu mengendalikan dan memanej perilaku diri, serta mengelola konsekuensi perilaku diri, dengan cara ini orang tersebut diproyeksikan dapat mengontrol dirinya sendiri, 4) terapi kognitif, dengan cara membangun optimisme diri yang tinggi, dan 5) jaringan social (Ansley, Houchins, & Varjas, 2016).

Sedangkan secara organisasi terdapat lima cara atau strategi yang dapat membantu guru/guru untuk mengendalikan stres kerja di organisasi/sekolah, yakni menghilangkan stresor atau pemicu stres, menjauhkan guru dari stresor, mengubah persepsi guru terhadap stresor, mengendalikan konsekuensi dari stres, dan menyediakan dukungan sosial bagi guru yang menghadapi stres. Di lain pihak menawarkan dua cara dalam mengelola stres, yaitu: Melakukan Pendekatan Individual; beberapa pendekatan individual, antara lain adalah: menerapkan manajemen waktu secara baik, meningkatkan waktu olahraga, melatih diri agar lebih rileks, memperluas sosialisasi (Dessler, 2013).

Melakukan Pendekatan Organisasional. Pendekatan organisasional dilakukan untuk mengelola stres, umumnya dilakukandengan beberapa metode, yaitu: (a) membuat iklim organisasi yang lebih mendukung; (b) melakukan seleksi secara personil dan juga penempatan kerja yang lebih baik lagi; (c) meminimalisir adanya kemungkinan konflik dan melakukan klarifikasi peran organisasi; (d) menetapkan tujuan secara lebih realistis; (e) membuat bimbingan konseling pada setiap guru; dan (f) mereset pekerjaan para guru dan melakukan perbaikan komunikasi dari dalam perusahaan.

KESIMPULAN

Konflik dapat ditinjau dari proses, konflik terjadi apabila satu pihak atau kelompok melihat kelompok lain bersikap negatif tentang hal-hal yang dipedulikan. Konflik dalam dinamika Lembaga pendidikan merupakan suatu mendasar dan essensial. Konflik memberikan kekuatan yang membangun karena adanya variabel yang bergerak bersamaan secara dinamis, maka wajar apabila Lembaga pendidikan yang maju sarat akan konflik. Tiga pandangan tentang konflik, yaitu: (1) pandangan tradisional, bahwa konflik itu buruk; (2) pandangan perilaku, bahwa konflik sebagai suatu yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi; (3) pandangan interaksi, konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan bahkan diperlukan, karena memang organisasi dirancang dan bekerja. Strategi yang digunakan oleh dalam mengelola stres, antara lain adalah: 1) olahraga fisik, 2) relaksasi, misalnya melakukan meditasi, 3), mengendalikan perilaku, yaitu mengendalikan dan memanej perilaku diri, serta mengelola konsekuensi perilaku diri, dengan cara ini orang tersebut diproyeksikan dapat mengontrol dirinya sendiri, 4) terapi kognitif, dengan cara membangun optimisme diri yang tinggi, dan 5) jaringan social

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, E. (2019). The Effect of Madrasah Principal's Leadership and Teachers' Work Motivation on Learning Effectiveness in Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 7(2), 305. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v7i2.271>
- Ahmadi, A., & Romadlon, A. (2020). The Effect of Communication and Policy-Making to Teacher's Performance on Strategic Madrasah Leadership during Pandemic Covid-19. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 7(2), 250–263.
- Ansley, B. M., Houchins, D., & Varjas, K. (2016). Optimizing Special Educator Wellness and Job Performance Through Stress Management. *Teaching Exceptional Children*, 48(4), 176–185. <https://doi.org/10.1177/0040059915626128>
- Ardianto, E. (2019). *HandBook of Public Relations; Pengantar Komprrehensif*.
- Asiedu-Appiah, F., Dufie-Marfo, I., & Frempong, E. (2016). *Work-life Balance as a tool for Stress Management in Selected Banking Institutions in Ghana*.
- Bashori, & Anggung Manumanoso Prasetyo, M. (2020). Resolusi Manajemen Konflik (Kajian Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam). *Jurnal Ilmu Pendidikan PKN & Sosial Budaya*, 4(2), 337–349. <https://doi.org/10.31597/cc.v4i2.318>
- Bungin, B. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke arah Ragam Varian Kontemporer*.
- Chesak, S. S., Khalsa, T. K., Bhagra, A., Jenkins, S. M., Bauer, B. A., & Sood, A. (2019). Stress Management and Resiliency Training for public school teachers and staff: A novel intervention to enhance resilience and positively impact student interactions. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 37, 32–38.
- Condrey, S. E. (2009). *Hanbook of Human Resource Management in Governmant. Second Edition*. United States of America: Jossey Bass Publishers.
- Contu, A. (2019). Conflict and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1445–1462. <https://doi.org/10.1177/0170840617747916>
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management (Thirteenth)*. London: Pearson Education Inc.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials)*. New York: Harper Collins Publishers.
- Erbe, N. D. (2019). *Organizational Conflict Resolution: An Intelligent Guide to Transforming Troubled Organizations*. New York: Independently Published.
- Ford, M. R., & Ihrke, D. M. (2021). Determinants of Priority Conflict on City School Boards. *Urban Education*, 56(10), 1815–1835.

- <https://doi.org/10.1177/0042085918770713>
- Gibson, J. L. (2011). *Organizations; Behavior, Structure, Processes*. (14th Editi). Singapore: McGraw-Hill International, Inc.
- Hambleton, R. K., Merenda, P. F., & Spielberger, C. D. (2004). *Adapting Educational and Psychological Tests for Cross-Cultural Assessment*. Psychology Press.
- Harris, A. R., Jennings, P. A., Katz, D. A., Abenavoli, R. M., & Greenberg, M. T. (2016). Promoting Stress Management and Wellbeing in Educators: Feasibility and Efficacy of a School-Based Yoga and Mindfulness Intervention. *Mindfulness*, 7(1), 143–154.
- Heath, R. L. (2010). *The SAGE Handbook of Public Relations*. Sage.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 6(1), 28–41.
- Indrawijaya, A. I. (2010). *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kim, S. J. (2021). Environmental Shocks, Civil Conflict and Aid Effectiveness. *Conflict Management and Peace Science*, 38(6), 674–695. <https://doi.org/10.1177/07388942211015240>
- KPK. (2018). Pengertian Konflik Kepentingan. Retrieved from <https://aclc.kpk.go.id/materi/sikap-antikorupsi/infografis/pengertian-konflik-kepentingan>
- Lathif, M., Risnita, & Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan - Komunikasi - Konflik Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lo-Iacono-Ferreira, V. G., Torregrosa-López, J. I., & Capuz-Rizo, S. F. (2017). Organizational Life Cycle Assessment: Suitability for Higher Education Institutions with Environmental Management Systems. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 22(12), 1928–1943. <https://doi.org/10.1007/s11367-017-1289-8>
- Luthans, F., Kinicki, A., Williams, B. K., Don, H., W., S. J., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (Ninth Edit). New York: Cengage Learning.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- MacCormick, J. S., & Parker, S. K. (2010). A multiple Climates Approach to Understanding Business Unit Effectiveness. *Human Relations*, 63(11), 1771–1806. <https://doi.org/10.1177/0018726710365090>
- Mamahit, N. A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 335–350.

- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. Jossey-Bass.
- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2019). Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 166–179. <https://doi.org/10.1177/1056492617716774>
- Msila, V. (2014). *Conflict Management and School Leadership*. (May). <https://doi.org/10.1080/0976691X.2012.11884792>
- Muchsin, M., & Hambali, H. (2019). The Development of A School-Based Conflict Management Model in Aceh Besar Junior High School. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 7(3), 495–510.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10371>
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (4th ed.). Yogyakarta: UGM Press.
- Olu, O., Dupe, Adesubomi, & Abolade. (2008). Impact of Conflict Management on Employees' Performance In A Public Sector Organisation In. *Department of Business Administration*, 64–70.
- Psaltis, C., Carretero, M., & Čehajić-Clancy, S. (2017). *History Education and Conflict Transformation: Social Psychological Theories, History Teaching and Reconciliation*. Springer Nature.
- Raines, S. S. (2019). *Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Reece, B. (2012). *Human Relations: Principles and Practices*. Cengage Learning.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2016). *Islamic Quality Education Management*. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (Tenth Edit). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Shobirin, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. J. S. (2014). *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford University Press.
- Sahni, S. P., & Kumar, V. (2012). Can We Blame the Climate of an Organization for the Stress Experienced by Employees? *Jindal Journal of Business Research*, 1(2), 181–192. <https://doi.org/10.1177/2278682113476165>
- Smith, J. C. (2002). *Stress Management: A Comprehensive Handbook of Techniques and Strategies*. Springer Publishing Company.
- Somech, A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and

- Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359–390. <https://doi.org/10.1177/0013161X08318957>
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. *Journal Management*, 18(4), 103–118.
- Spielberger, C. D. (2013). *Anxiety and Behavior*. Academic Press.
- Srivastava, A. K. (2008). Effect of Perceived Work Environment on Employees' Job Behaviour and Organizational Effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 47–55.
- Stoner, J. A. ., & Freeman, R. E. (2009). *Management*. New York: Prentice Hall International.
- Sulistiyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi* (1st ed.). Yogyakarta: Teras.
- Suryani, N. K., & Maha Yoga, G. A. D. (2018). Konflik dan Stres Kerja Dalam Organisasi. *WIDYA MANAJEMEN*, 1(1), 99–113. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i1.209>
- Tang, H.-W. V., & Lee, L. (2021). Developing an Organizational Climate Diagnostic Instrument for Junior High Schools in Taiwan. *SAGE Open*, 11(1), 215824402198926. <https://doi.org/10.1177/2158244021989267>
- Tanner, R. (2018). *Organizational Conflict: Get Used to It and Use It (Management is a Journey Book 4)* Kindle Edition.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385.
- Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167–186.
- Wahab, A. A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. (2017). *Manajemen Konflik dan Stress dalam Organisasi: Pedoman Praktik Bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, N., & Wu, G. (2020). A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989905. <https://doi.org/10.1177/2158244019899055>
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ke-2* (4th ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2018). *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Yu, M.-C. (2009). Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management*, 38(1), 17–32. <https://doi.org/10.1177/009102600903800102>