



MANAJEMEN KONFLIK DI SEKOLAH

Ulya Amelia¹

¹Mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Ulyaamelia.ua@gmail.com

Suryadi²

²Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

suryadi@unj.ac.id

Abstract:

Conflict management is a skill owned by individuals in an organization to improve performance. The purpose of this study was to determine (1) conflicts at schools and (2) conflict control at schools. The method used is a qualitative-case-study approach and literature review research. The data collection techniques used are (1) observation, (2) interviews, (3) documentation, and (4) literature review. The subjects of this study were the principal, deputy headmaster, educators, educational staff, counseling guidance teachers and students. The results of this study are (1) conflicts in education come from interpersonal, interpersonal, intra-group, intergroup, Intra-organization, and inter-organization. (2) Appropriate communication and conflict management approaches are needed to create positive impact and minimize negative impact.

Keyword: Management, Conflict, School.

PENDAHULUAN

Konflik dalam organisasi tidak akan dapat dihindarkan. Konflik akan sering terjadi dalam organisasi. Konflik terjadi karena adanya pertentangan pada kondisi tertentu dimana proses jalannya organisasi tidak berjalan dengan efektif atau kesalahpahaman. Individu atau kelompok akan mengalami konflik jika kepentingannya saling berbenturan. Hasil penelitian Jose (2015) menunjukkan bahwa salah satu adanya konflik adanya intimidasi dalam organisasi. Sebaiknya setiap konflik ada pemecahan masalah yang dapat mencegah konflik kepada emosional yang lebih tinggi seperti kemarahan atau pengucilan. Intimidasi berpengaruh besar terhadap kesehatan kerja.

Konflik dalam organisasi dikemukakan oleh Robbins (2003:137) dibagi menjadi tiga pandangan yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis. Pandangan tradisional

adalah konflik dianggap hasil dari komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan dari individu dalam organisasi dan menganggap konflik itu adalah sesuatu hal yang buruk dan bisa juga baik jika karena meningkatkan kinerja. Sedangkan konflik interaksionis adalah konflik yang datang karena tidak tanggap terhadap kebutuhan dan inovasi. Dengan adanya konflik yang terus datang ini maka perlunya individu memiliki keterampilan pengelolaan konflik dalam organisasi. Disamping itu baik untuk menerapkan *organization learning* dimana individu terus belajar dan membuat perubahan organisasi agar terus maju.

Sekolah adalah organisasi yang terdiri dari kepala sekolah, pendidik, tenaga pendidik, siswa, orang tua siswa, warga sekolah, pengawas, dan stakeholder. Sama dengan organisasi lainnya, sekolah juga akan sering memiliki konflik. Adanya kehangatan, struktur, dan dimensi tanggung jawab berpengaruh terhadap pengelolaan

konflik. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa setiap individu di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab. Dalam menjalani tugas dan tanggung jawab tersebut akan ada tantangan yang menimbulkan konflik karena menguji emosi juga. Untuk itu individu di sekolah perlu memiliki keterampilan pengelolaan konflik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan konflik di SMA Negeri 3 dan SMA Negeri 8 Yogyakarta.

KAJIAN TEORITIK

Konflik

Menurut Wirawan (2013:5) konflik adalah proses pertentangan antara kedua belah pihak atau lebih yang diekspresikan menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik.

1. Konflik intrapersonal. Konflik yang terjadi pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas disebabkan oleh tugas yang melebihi kemampuan individu atau

tuntutan tugas berbenturan dengan tugas yang lain.

2. Konflik interpersonal. Konflik ini terjadi antara dua individu atau lebih karena ada perbedaan-perbedaan dalam kepribadian dan tekanan-tekanan yang berkaitan dengan perasaan.

	Orang mengenal orang lain	Orang tidak mengenal orang lain
Orang mengenal dirinya sendiri	1 Pribadi terbuka	2 Pribadi tersembunyi
Orang tidak mengenal dirinya sendiri	3 Pribadi buta	4 Pribadi tidak dikenal

Dampak Konflik

Konflik tidak hanya memiliki dampak negatif tetapi juga dampak positif. Mulyasa (2005, 245) dampak positif dari adanya konflik adalah (a) sebagai intropeksi diri, (b) meningkatkan kinerja, (c) pendekatan yang lebih baik, dan (d) pengembangan alternatif yang lebih

kuat. Sedangkan dampak negatifnya adalah (a) adanya subjektif dan emosional karena ada perselisihan, (b) apriori karena pihak lain dianggap selalu salah, (c) saling menjatuhkan, (d) stress, dan (e) frustrasi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dampak positif konflik adalah membuat organisasi mengikuti perubahan. Sedangkan dampak negatifnya adalah menimbulkan ketegangan dan merusak komunikasi. Pendapat Mulyasa dapat disimpulkan bahwa konflik dapat menjadi intropeksi diri, peningkatan kinerja, dan pengembangan alternatif penyelesaian masalah bagi individu, kelompok, dan organisasi. Sedangkan dampak negatif konflik bagi Mulyasa adalah terjadi emosi yang tidak dapat dikontrol, stress, frustrasi, dan saling menjatuhkan bagi orang yang berselisih.

Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah pengelolaan konflik yang berfokus

kepada menghindari, mengurangi, atau menghilangkan konflik, (Safitri: 2013). Manajemen Konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan, (Gunawan & Yohanes, 2011). Kemampuan untuk mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah dan menuntut keterampilan manajemen adalah manajemen konflik di sekolah. Menurut Muslim (2014) tujuan manajemen konflik adalah untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki iklim organisasi yang tidak sehat. Manajemen konflik yang baik dapat menjadi prestasi bagi sekolah dan mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki peningkatan mutu karena mampu mengendalikan konflik. Konflik yang terjadi dengan jenis yang sama tidak akan terjadi lagi karena manajemen konflik yang baik.

Dalam menyelesaikan konflik dibutuhkan pengetahuan, perencanaan, penentuan waktu dan pecarian yang

tepat. Artinya adalah dalam pengendalian konflik harus mengikuti langkah manajemen yaitu perencanaan manajemen konflik, pengorganisasian manajemen konflik, pelaksanaan manajemen konflik, dan evaluasi manajemen konflik. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah pengendalian terhadap sebuah konflik yang terjadi agar konflik dapat dihindari, dikurangi, atau dihilangkan dengan langkah, strategi, dan metode yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Su Juan (2015) mengatakan bahwa staff perlu diberikan pelatihan manajemen konflik untuk menemukan strategi yang tepat jika konflik datang, disamping itu inovasi diperlukan dari mereka.

Menurut William (Rusdiana, 2013) ada empat strategi manajemen konflik yaitu (1) teknik konfrontasi yaitu semua pihak mendapatkan solusi dan keuntungan, (2) pembiaran konflik sampai terjadi penyelesaian, (3)

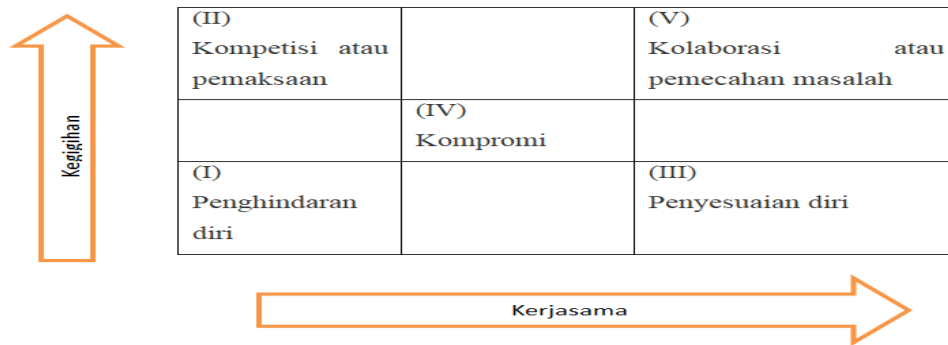
memperbaiki efektifitas organisasi seperti tujuan, tugas, penyempurnaan kebijakan, pelatihan staff jika konflik terjadi akibat praktik organisasi yang kurang tepat, dan (4) perubahan struktur organisasi.

Pendekatan Pengelolaan Konflik

Pola pendekatan manajemen konflik menurut Samani (2009: 205)

- a. Jika kegigihan dan kerjasama pihak yang terlibat rendah maka biasanya mereka berusaha untuk menghindar agar konflik tidak tampak.
- b. Jika pihak yang terlibat konflik gigih dan sulit untuk bekerjasama maka akan terjadi kompetisi untuk menang. Pihak yang menang memaksakan keinginan dirinya terhadap pihak yang lemah.
- c. Jika kerjasama dari pihak yang terlibat konflik sangat baik, tetapi kegigihan rendah, maka terjadi penyesuaian diri. Yang dipentingkan adalah

- terjaganya hubungan yang baik antar individu, sdangkan pronsip/konsep dinomorduakan.
- d. Jika kerjasama dan kegigihan sedang-sedang saja, maka terjadi kompromi antar keduanya.
- e. Jika kemauan dan kerjasama tinggi, maka terjadi kolaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang menyebabkan masalah terjadi. Pola ini adalah pola terbaik dalam manajemen konflik.



Gambar. Pola pendekatan manajemen konflik menurut Samani (2009: 205)

Menurut Engkoswara, dkk (2011: 168) strategi dalam menyelesaikan konflik antar pribadi adalah:

- a. *Lose- lose approach*, kedua belah pihak dalam konflik kalah.
- b. *Win – lose approach*, menang untuk mengalahkan.

- c. *Win – win approace*, memenangkan kedua belah pihak dilihat dari sudut pandang manusiawi atau organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen konflik adalah dengan cara negosiasi, konfrontasi, pembiaran konflik, memperbaiki efektifitas organisasi, dan mengubah struktur organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat (1) konflik yang terjadi di sekolah, (2) Jenis konflik yang terjadi, dan (3) pengendalian konflik. Pendekatan yang dilakukan adalah penelitian kualitatif studi kasus dan penelitian kajian pustaka. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang Humas, guru, dan siswa di SMA Negeri 3 Yogyakarta dan SMA Negeri 8 Yogyakarta.

Teknik pengambilan data yang dilakukan adalah dengan (1) observasi, (2) wawancara, dan (3) dokumentasi. Keabsahan data meliputi yang digunakan yaitu validitas internal, validitas eksternal, reliabilitas, dan objektivitas. Analisis data yang digunakan diadopsi dari Miles, Huberman, & Saldana (2014) yaitu model teknik analisis interaktif yang terdiri dari empat komponen yaitu data *condensation*, *data display*, *drawing*, and *verifying conclusions*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik dan pengelolaan konflik di lingkungan pendidikan

Ketika penulis mengunjungi SMA N 1 Yogyakarta (2018), waka kesiswaan mengatakan bahwa pendidik senior yang tidak bisa menguasai teknologi. Pendidik tersebut sudah mengikuti pelatihan tetapi karena daya ingat yang sudah tidak baik maka pelatihan tidak mendapatkan hasil sesuai tujuan. Pendidik senior tersebut menjadi stress karena beban kerja tersebut. Contoh ini membuktikan bahwa konflik bisa saja datang dari diri sendiri. Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah ketidakmampuan kognisi dan emosi yang datang dari individu, kelompok atau organisasi yang diwujudkan dalam perilaku sehingga menimbulkan permasalahan yang akan berdampak positif dan negatif.

Berdasarkan Koran detik.com pada Senin (17/7/2017) Kepala Dinas

Pendidikan (Disdik) Kota Yogyakarta, Edi Heri Suasana menuturkan satu konflik internal karena adanya percecokkan. Konflik yang terjadi antara yayasan dengan guru SD dan SMP Bhinekka Yogyakarta. Konflik ini menyebabkan 64 orang siswa dan beberapa guru yang dipecat pindah ke Ndalem Notoprajan. Pihak Dinas sudah berusaha membantu menyelesaikan masalah dengan mempertemukan kedua belah pihak, tetapi salah satu pihak tidak datang. Kejadian tersebut membuktikan bahwa manajemen konflik belum diterapkan dengan baik.

Di Yogyakarta masih banyak tawuran yang terjadi dan meningkat pada tahun 2016. Berdasarkan keterangan dari Kapolda DIY pada tahun 2016 terdapat 43 kasus tawuran pelajar. Pelaku tawuran berkategori usia 14 tahun – 18 tahun. Bahkan tawuran di Bantul menewaskan Adnan Wirawan Ardiyanta (16 tahun). Hal ini membuktikan bahwa konflik di sekolah belum dapat diatasi oleh

sekolah. Untuk itu perlu pelatihan manajemen konflik diberikan kepada sekolah dan menanamkan bahwa perlunya menciptakan konflik untuk perubahan.

Berdasarkan wawancara dengan guru di SMA N 3 Yogyakarta (2018) Konflik yang datang dari diri sendiri yaitu stres kerja yang diakibatkan banyaknya beban kerja yang diemban oleh guru. Ada guru BK yang akan mempunyai beban kerja yang banyak di akhir tahun. Banyak program yang harus diselesaikan. Hal ini mengakibatkan waktu untuk keluarga menjadi berkurang. Disamping itu jika tidak dimanajemen dengan baik maka kondisi kesehatan menjadi buruk dan pekerjaan menjadi terbengkalai. Untuk itu pekerjaan diselesaikan dengan santai tetapi semangat yang tinggi, manajemen strategi yang tepat dan harus selalu senang. Contoh konflik interpersonal adalah adanya konflik dari dua orang guru karena perbedaan pendapat atau salah satu pihak merasa dirugikan. Salah satu guru di SMA N 3

merasa dirugikan karena dia junior, pendapatnya selalu dibantah oleh guru serumpun senior. Padahal tidak selalu senior itu benar sehingga apapun yang dikerjakan, guru senior merasa iri dan ingin menjatuhkan. Guru tersebut mengatakan saya mengalami kerugian banyak baik itu gangguan batin dan pencapaian kinerja.

Pada umumnya, permasalahan yang dapat terjadi antara siswa dan siswa adalah perkelahian, masalah piket, kepemilikan, Perebutan jabatan di kelas atau organisasi, mengolok-olok teman, pergaulan dengan lawan jenis, dan isu atau gossip. Permasalahan yang dapat terjadi antara guru dan guru adalah masalah yang menyangkut kurikulum, sarana dan prasarana sekolah, strategi belajar, perilaku individu, dan kinerja. Permasalahan yang dapat terjadi antara guru dan siswa adalah mengenai beban kerja, tuntutan pekerjaan rumah, tuntutan saat proses belajar mengajar, perilaku individu, kebutuhan individu pada siswa, dan pengelolaan kelas.

Permasalahan yang dapat terjadi antara orang tua peserta didik adalah mengenai supervisi guru terhadap siswa, peraturan, dan menyalahkan orang lain terhadap sesuatu. Permasalahan yang dapat terjadi antara orang tua dan sekolah adalah mengenai pengelolaan siswa, tuntutan pekerjaan rumah, tuntutan proses belajar mengajar, perilaku individu, kebutuhan anak, dan pengelompokan siswa. Dan permasalahan yang dapat terjadi antara kepala sekolah dan guru adalah mengenai kondisi kerja, alokasi anggaran, tugas dan tanggung jawab.

Peneliti dari PSKP UGM, Dody Wibowo menuturkan guru tidak hanya memerhatikan pencapaian hasil pembelajaran, tetapi juga menghargai proses pembelajaran untuk menilai perkembangan peserta didik karena tiap peserta didik mempunyai kemampuan yang berbeda. Dody juga berharap agar nilai-nilai bina damai dapat diterapkan di sekolah oleh guru untuk mengubah perilaku peserta didik sehingga dapat mempraktikkan nilai-

nilai damai dalam hidup sehari-hari. Contoh nilai bina damai, antara lain, rasa optimis, bersahabat, murah hati, hormat, dan jujur. "Internalisasi nilai-nilai dalam bina damai pada peserta didik dimulai dari nilai-nilai yang mudah dipahami dan dijalankan kemudian berkembang pada nilai-nilai yang lebih kompleks," ujar Dody. (Humas UGM/Satria AN).

Menurut Pengajar Sosiologi Universitas Gajah Mada, Nurul Aini, S.Sos., M.Phil., dalam Workshop 'Konflik dan Kekerasan di Sekolah' di Pusat Studi Keamanan dan Perdamaian (PSKP), Rabu (15/6/11), Guru dapat menyelesaikan konflik dalam pembelajaran dengan mencegah sebelum terjadi dan transformasi penyelesaiannya". Pencegahan konflik yang dimaksud adalah tindakan menghimpun dan menganalisa informasi mengenai konflik, mengantisipasi peningkatan konflik yang keras, mengembangkan respon yang tepat terhadap krisis, dan

menyajikan pilihan tindakan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Lebih lanjut konflik guru di Yogyakarta yaitu dari pendidik senior. Ada pendidik yang berumur di atas 40 tahun tidak mampu mengikuti perkembangan zaman seperti penggunaan teknologi. Meskipun dilakukan pelatihan tetapi pada kenyataannya pendidik tidak mampu menerapkannya hingga menimbulkan konflik pada diri sendiri. Dengan demikian ada beberapa beberapa yang pensiun muda. Pada tahun 2016 pendidik yang pensiun adalah 7 orang. Pendidik senior yang masih mengajar adalah pendidik tidak bertahan dengan masa lalu dan mampu menyesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran masa kini.

Dengan adanya penuturan dari peneliti UGM dan pengalaman penulis mengenai konflik guru di sekolah mengenai pembelajaran di sekolah, maka dapat dikatakan bahwa tugas guru di sekolah bukan

hanya mengajar, tetapi juga membimbing dan mendidik siswa. Guru harus mampu meningkatkan kompetensi untuk mengendalikan konflik yang datang.

Dalam buku Dennis Sherwood yang berjudul "Seeing the forrest for the trees" (2002) diceritakan bagaimana industry perfilman membuat target baru dalam programnya dengan menantang bintang lama untuk peran yang tidak biasa dilakukannya. Hal ini menjadi tantangan bahkan konflik pribadi bagi bintang lama dan harus meningkatkan kualitas. Ada beberapa orang actor di Indonesia yang berhasil memerankan berbagai karakter, seperti Reza Rahardian dan Dian sastro. Bagi bintang yang tidak mampu meningkatkan diri maka akan punah. Dampaknya adalah industry perfilman semakin maju dengan adanya perubahan.

Tahir (2014) berjudul "Leadership styles: relationship with conflict management styles".

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih mengkompromikan gaya pengelolaan konflik dibanding pemimpin dengan gaya transaksional. Dari hasil penelitian ini penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin tidak akan selalu sama di setiap keputusan, tetapi bisa cenderung seorang pemimpin bergaya transformasional atau transaksional. Penulis setuju bahwa pemimpin yang transformasional akan cenderung lebih banyak berkomunikasi dengan staff (bawahan). Dalam hal mengendalikan konflik pemimpin juga akan berkompromi dengan staff apa permasalahan yang terjadi. Hal ini diidentifikasi mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, pemimpin dan staff akan mengumpulkan informasi valid mengenai konflik yang terjadi. Pada tahap pengorganisasian pemimpin dan staff menentukan siapa saja yang akan terlibat dalam

pengendalian konflik. Setelah itu dilakukan tahap pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap evaluasi ini dilihat tingkat keberhasilan pengendalian konflik apakah berhasil atau tidak serta melakukan tindak lanjut.

Komunikasi

Komunikasi yang dijalin SMA N 3 Yogyakarta sangat baik. Setiap permasalahan yang ada dikomunikasikan di media sosial grup Whatsap. Sekolah mempunyai forum kelas dan sekolah. Forum sekolah lebih luas cakupannya daripada forum kelas. Dalam forum tersebut dibicarakan apa permasalahan yang dirasakan oleh peserta didik. Mulai dari permasalahan belajar hingga kepuasan layanan.

Disamping itu komunikasi dengan para Alumni juga baik untuk perkembangan sekolah. Alumni memberikan kritik dan saran untuk sekolah. Ini sebuah contoh

pengendalian manajemen konflik yang baik. Dengan komunikasi yang baik maka permasalahan yang datang akan dapat diatasi. Setiap individu di dalam organisasi adalah orang yang menjalankan jalannya organisasi sebagai tim. Timwork bersinergi untuk mencapai satu tujuan yang diinginkan. Begitupun dengan sekolah.

Hasil penelitian Richard (2012) menunjukkan pengelolaan emosi dengan rasa marah, antusiasme, gembira, rasa bersalah, dan penyesalan sangat penting dalam pengelolaan konflik yang efektif. Menurut analisa Penulis, konflik datang dari emosi yang tidak dapat terkontrol. Untuk itu individu perlu mengatur emosioal diri dengan baik. Ini akan meminimalisir konflik yang akan berdampak negative. Permasalahan yang terjadi harus dikelola dengan kepala dingin. Agar pada nantinya mampu mengambil keputusan dengan tepat atau tidak salah strategi.

Menurut pengamatan yang penulis lakukan di SMA N 8 Yogyakarta (2017) penulis mendapatkan pandangan yang kurang akrab antara guru baru dan guru lama. Guru baru yang tergolong muda tidak ikut berkumpul dengan guru lain. Guru tersebut tertegun di meja tanpa ada saling sapa. Sedangkan di sisi kantor lainnya banyak guru yang bercengkrama sembari berbagi bekal. Penulis melihat adanya budaya seniotas yang kurang baik di sekolah ini. Bahkan guru di SMA N 3 Yogyakarta bercerita hal yang sama. Untuk itu perlu adanya pendekatan manajemen konflik yang tepat. Macam-macam pendekatan tersebut adalah menghindar, menyesuaikan diri, kompromi, kompetisi, dan kolaborasi. Hal ini dijabarkan lebih rinci pada point pendekatan manajemen konflik

KSEIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan: Komunikasi adalah sarana untuk berhubungan, terlebih dalam sebuah organisasi. Organisasi mencakupi seluruh kegiatan apa yang

telah direncanakan, dan untuk melaksanakan rencana yang telah disusun diperlukan komunikasi yang baik agar apa yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Dalam organisasi terdapat bermacam-macam hambatan, untuk menyelesaikan hambatan-hambatan tersebut diperlukan umpan balik agar tercipta ikim komunikasi dua arah. Dengan adanya pengendalian manajemen konflik maka permasalahan dapat diatasi dengan baik dan mendatangkan dampak positif dan perubahan organisasi yang lebih baik. Konflik harus mampu dikendalikan dengan adanya komunikasi yang baik.

Saran: Dalam organisasi dibutuhkan keterampilan manajemen konflik. Dengan demikian organisasi perlu memberikan pelatihan manajemen konflik dan penciptaan konflik terhadap individu di dalamnya (sekolah: kepala sekolah, pengawas, stakeholder, staff, guru, dan siswa) untuk menimbulkan dampak positif

dan meningkat kinerja organisasi/sekolah.

Seorang leader dalam suatu organisasi yang di pimpinya sebaiknya melakukan komunikasi yang komunikatif dengan seluruh aspek dalam organisasinya tersebut agar terciptanya lingkungan kerja yang baik dan mengendalikan konflik yang selalu muncul. Hal tersebut dapat meningkatkan kualitas kerja staff, menaikan target perusahaan, dan mampu bersaing dengan perusahaan lain karena mampu mengendalikan konflik dengan komunikaso sehingga mencapai tujuan yang efektif dan sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Engkoswara & Komariah, Aan. (2011). *Administrasi pendidikan*. Bandung: ALFABETA
- Gunawan, Ketut, Rante, Yohanes. (2010). *Manajemen konflik atasi dampak masyarakat multikultural di indonesia*. Fakultas Ekonomi Universitas Cendrawasih: Bali
- Jose, M, Perez. L, Francisco, J. M, Alicia, A, & Lourdes, M, (2015). *The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying*. Journal of Managerial Psychology, 30, 3, 250-263.
- Muslim, A. (2014). *Manajemen konflik interpersonal di sekolah*. Jurnal Pedagogi, 1, 2.
- Richard, A. P, (2012). *Conflict management and emotions*. International Journal of Conflict Management, 23, 1, 4-5.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational behaviour (10th ed)*. San Diego: Prentice Hall.
- Rusdiana. 2013. *Pengembangan organisasi lembaga pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia Bandung
- Safitri, rahma. (2013). *Gaya manajemen konflik dan kepribadian*. Psikologia, 8, 2.
- Sarit, S. (2009). *Modern organizational behavior: Concepts and theories (2nded.)*
- Sherwood, Dennis. (2002). *Seeing the forrest for the trees*. Nicholas Brealey Publishin: London.
- Su Juan Zhang, Yong Qiang Chen, Hui Sun, (2015). *Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees"*, International Journal of Conflict Management, Vol. 26 Issue: 4, pp.450-478,

Tahir, S. (2014). *Leadership styles: relationship with conflict management styles*. International Journal of Conflict Management, 25, 3, 214-225.

Wirawan. (2013). *Konflik dan Manajemen Konflik (teori, aplikasi dan penelitian)*. Jakarta: salemba humania