



Proceeding

THE **2**
ND

**International Seminar
on Education**

Theme

**“Understanding Future Trends
Towards Global Education”**

Rocky Hotel Convention Centre Padang,
October, 20th-21st, 2016

Collaboration:

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang
Institut Pendidikan Guru Kampus Pendidikan Teknik Malaysia



Bank Nagari

MENGELOLA POTENSI KONFLIK OLEH PIMPINAN PUNCAK
(STUDI KASUS PERGURUAN TINGGI NEGERI DAN
SWASTA DI INDONESIA)

Arwildayanto

Lecturer of Education Management Department, Faculty of Education,
Gorontalo State University, Indonesia
arwildayanto@ung.ac.id

Abstract

Many understand the conflict as something taboo, this conflict as something scary, conflict as something to be avoided, the conflict as something to be avoided. Management of potential conflicts are part of conflict management that have a role and contribute to the improvement of organizational performance. For the management of potential conflicts become strategically konsekuensi case of omission protracted, it will be detrimental to college. Completion and treatment taken top leadership conducted a quick response. Because conflict is inherent in human life that must be faced dengan excitement and away from fear (phobia). In college coloring conflict many events academic, research and student needed a good conflict management, from identification, mapping (mapping) and management (management) conflict. Position the top leadership in the face of conflict is vital, therefore use a variety of approaches that fit the case and the conditions that occur so that the top leadership to get a decision quickly and accurately in order to realize a quality college of academic, research and community service.

Keywords: *Management of potential conflicts, university leaders*

INTRODUCTION

Konflik yang melanda sejumlah perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia, menarik untuk dicermati karena ada beberapa dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian berlangsung dalam tempo waktu yang lama. Tentunya kondisi ini tidak elok untuk sebuah perguruan tinggi yang menjadi lokomotif perubahan dan peradaban bangsa. Akibat konflik perguruan tinggi tersebut tidak sehat tata kelola dan pelayanan akademiknya. Dampak lain dari konflik tersebut tentu merugikan banyak pihak, misalnya mahasiswa, dosen, pegawai, yayasan, dan masyarakat luas. Untuk itu peran pimpinan puncak perguruan tinggi secara proaktif melakukan identifikasi, pemetaan dan penyelesaian konflik sangat menentukan perguruan tinggi tersebut mampu menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat secara baik. Kamar (1999;iv) menyebutkan kemampuan pimpinan dalam pengelolaan konflik memberikan kontribusi secara positif terhadap kerja institusi yang dipimpinya. Keterampilan mengelola berbagai potensi konflik oleh pimpinan puncak menjadi strategis agar perguruan tinggi tetap eksis dan tidak dijatuhi sanksi oleh pemerintah. Dari laporan Direktur Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Kemristek dan Dikti Patdono Suwignjo (5 Juli 2016) menjelaskan

beberapa
pembina
berkonflik
Tinggi, P
Universit
Intervensi
sehingga
lingkungan
andal di
pengelola
tidak ma
pemberhe
dari konflik
penjaringan
Tenggara
ini menco
disebabkan
kekuasaan
mengurai
predator tu

DISCUSSION

Konsep
Per
masyarakat
sesuatu yan
konflik seb
dalam kehid
konflik seb
berbeda pan
tergantung p
mereka angg
secara halus
Berke
memahami k
lebih modera
(1998) dalam

Tabel 1 : Para

- Konflik tid
- Konflik c
- kesalahan
- perencanaan
- atau oleh pe

beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta yang mengalami konflik sudah diberikan pembinaan, misal Universitas Tri Sakti Jakarta sejak tahun 2000 sampai sekarang berkonflik. Direktur Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Kemristek Dikti Patdono Suwignjo (5 Juli 2016) menyatakan bahwa konflik di Universitas Trisakti disebabkan gesekan dan perpecahan antara yayasan dan pengelola. Intervensi sudah dilakukan, agar pimpinan puncak mampu mengelola konflik yang ada sehingga pelayanan akademik bisa berjalan secara normal. Pengelolaan konflik di lingkungan perguruan tinggi diyakini memberikan penguatan pada tata kelola PTS yang andal di negeri ini. Kajian ini berupaya mencermati urgensi pimpinan puncak dalam pengelolaan potensi konflik di lingkungan perguruan tinggi. Bagi pimpinan puncak yang tidak mampu mengelola konflik, tentu konsekuensi sanksi menanti mulai dari pemberhentian pimpinan puncak, sampai penutupan perguruan tinggi. Hal ini bisa dilihat dari konflik yang terjadi di UNIMA, Menristek meminta Senat UNIMA menggelar penjurian ulang Pemilihan Rektor, (Kamis 16 Juni 2016, Universitas PGRI Nusa Tenggara Timur (NTT) ditutup karena konflik internal yang tidak kunjung selesai. Artikel ini mencoba menguraikan persoalan konflik di perguruan tinggi yang lebih banyak disebabkan oleh faktor pemilihan pimpinan (suksesi), distribusi kekuasaan dan dominasi kekuasaan. Peran dan kontribusi pimpinan puncak serta dibantu pimpinan dibawahnya mengurai dan mengantisipasi konflik dengan mengelola potensi konflik yang menjadi predator tumbuh menjadi inkubator hidupnya iklim akademik yang sehat dan berkualitas.

DISCUSSION

Konsepsi Konflik

Persepsi publik tentang konflik sangat beragam, terdapat berbagai tipologi persepsi masyarakat tentang konflik, *pertama* sebagai sesuatu yang ditabukan, *kedua* konflik sebagai sesuatu yang menakutkan, *ketiga* konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari, *keempat* konflik sebagai sesuatu yang harus dicegah (Yuliyanto, 2004:3). Konflik melekat erat dalam kehidupan setiap manusia, Engkoswara & Komariah (2010:166) mendefinisikan konflik sebagai interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak yang berbeda pandangan, pemikiran. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun kasar (Arwildayanto, 20001, iii)

Berkaitan dengan konsepsi konflik, ada dua pandangan yang berbeda dalam memahami konflik yang terjadi, yaitu pandangan lama (klasik) dan pandangan baru yang lebih moderat, seperti yang dijelaskan Stepphen P. Robbin (1974), Anas Urbaningrum (1998) dalam Wahyudi (2011:146), seperti dijelaskan dalam tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1 : Pandangan Lama dan Pandangan Baru tentang Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
<ul style="list-style-type: none"> - Konflik tidak dapat dihindarkan - Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perencanaan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau 	<ul style="list-style-type: none"> - Konflik dapat dihindarkan - Konflik timbul karena banyak sebab, perbedaan tujuan yang tak dapat dihindarkan, perbedaan persepsi nilai-nilai pribadi dan sebagainya

<ul style="list-style-type: none"> - Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaannya secara optimal - Tugas manajemen (pimpinan) adalah menghilangkan konflik - Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik 	<ul style="list-style-type: none"> - Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan organisasi (masyarakat) dalam berbagai derajat - Tugas manajemen (pimpinan) adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya - Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.
--	--

Sumber : Wahyudi, (2011) Model Resolusi Konflik Pilkada. *Jurnal Salam*, 12(2).

Begitu pula dalam kegiatan civitas kampus, pimpinan, dosen, pegawai mahasiswa selalu berjuang menghadapi berbagai konflik dan sulit dibayangkan suatu hari perguruan tinggi bisa bebas tanpa konflik. Oleh karena itu pimpinan puncak dan pimpinan lainnya diuntut untuk mampu mengelola konflik guna menemukan jalan untuk meredakan ketakutan civitas akademika kampus terhadap konflik. Senada dengan itu, sejumlah ahli manajemen memiliki pandangan bahwa konflik di dalam organisasi tidak dapat dihindari dan keberadaannya dapat meningkatkan prestasi kerja sebagai akibat dari kompetisi kelompok. Seperti dijelaskan Donnely and Gibson (2009:436) bahwa konflik antar individu maupun antar kelompok di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, kinerja organisasi yang optimal memerlukan tingkat konflik yang sedang, dan mereka beranggapan bahwa tanpa konflik berarti organisasi tidak ada perubahan.

Hal senada dijelaskan bahwa Robbins (1999:124-129) menjelaskan manajemen konflik dalam tahap kognisi dan personiliasi, diperlukan persepsi. Oleh karena itu masing-masing pihak dalam pengelolaan organisasi PT harus lebih sadar bahwa adanya eksistensi antededen fakta dalam organisasi yang akan dipersepsikan oleh organ-organ yang ada di dalamnya. Karena suatu konflik dipersepsikan, maka tidak berarti manajemen konflik itu dipribadikan (dipersonalkan) dalam perilaku kerja orang-orang yang ada dalam organisasi perguruan itu. Dengan demikian jelas bahwa persepsi tentang manajemen konflik oleh pimpinan puncak mampu merubah perilaku dan meningkatkan kinerja orang dalam lingkungannya, karena persepsi tentang manajemen konflik oleh pimpinan puncak belum berarti dipersonalkan dalam diri dosen dan pegawai.

Realitas ini terjadi banyak perguruan tinggi dimana tugas pokok dan fungsi pimpinan puncak berkontribusi dalam hal identifikasi, pemetaan (*mapping*), dan pengelolaan potensi konflik yang akan terjadi guna mengarahkan pada aspek positif mewujudkan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi yang berkualitas.

Mengidentifikasi Potensi Konflik di Perguruan Tinggi

Konflik yang terjadi di perguruan tinggi negeri dan swasta perlu diidentifikasi oleh pimpinan puncak dan pimpinan dibawah berlarut-larut dan mengganggu iklim akademik. Hal ini terkait dengan karakteristik dosen dan pegawai yang ada di perguruan tinggi merupakan individu yang unik, artinya tidak ada dosen dan pegawai yang memiliki perilaku yang presis sama, begitu juga halnya dengan persepsi. Hal ini disebabkan oleh potensi-potensi yang dimiliki dosen, pegawai sejak lahir, pengalaman yang mereka terima dalam kehidupan tidak sama. Handoko (1999:345) memandang akan terjadi konflik sebagai

manifestasi konflik atau konflik yang perpecahan, yang berlebihan menurut Saad interkelompok

Disini pimpinan di budaya terbetuknya akademika menanganinya sehingga konflik lainnya. Hal Identifikasi bisa diterima mengurangi

Identifikasi tumbuh dan berbagai bermengetahui sehingga akan baik. Konflik yang dapat menurut Hal kesalahan dapat dilakuk mengamati keberadaan

Dalam perlu mem konflik sebagai menjelaskan dan frekuensi dengan baik akan mem konflik dan tipologi konflik

Tabel 2: Tipe

No	Se
----	----

manifestasi dari perbedaan masing-masing individu. Hal lain yang menyebabkan terjadinya konflik adalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Potensi-potensi konflik yang ada teridentifikasi diduga akan mampu menanamkan nilai-nilai disintegrasi, perpecahan, malas kerja, iklim kerja tidak kondusif disamping membuat asumsi negatif yang berlebihan terhadap lembaga tempat ia bekerja. Potensi-potensi konflik lainnya menurut Said (1988:155) terdiri dari: konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik interkelompok, dan konflik structural.

Disamping itu, Schein (1992:115) menjelaskan kepintaran pimpinan puncak dan pimpinan di bawahnya mengidentifikasi sebagai potensi konflik berhubungan dengan budaya organisasi yang terbentuk (*organizational culture*) yang mampu mendorong terbentuknya iklim kerja dan budaya organisasi yang saling menghargai sesama civitas akademika. Mengidentifikasi potensi konflik pada dasarnya merupakan upaya untuk menangani konflik secara dini, terencana, terarah dini dengan prinsip "*quick respon*" sehingga konflik dapat diselesaikan secara baik sebelum melebar dan mengganggu situasi lainnya. Hal ini ditandai dengan tercapainya kepuasannya bagi pihak yang sedang konflik. Identifikasi potensi konflik yang baik menghasilkan keputusan menyejukkan dan outputnya bisa diterima semua pihak, sedikit-tidaknya benih-benih konflik dapat dicegah guna mengurangi resiko bias dari potensi konflik yang sulit dilokalisasi..

Identifikasi potensi konflik merupakan suatu proses antisipasi dinamika konflik tumbuh dan berkembang, maka pimpinan puncak perguruan tinggi perlu memahami berbagai bentuk sumber-sumber yang berpotensi melebarnya konflik, antara lain: 1) mengetahui keberadaan konflik maksudnya menamai atau menandai kawasan konflik, sehingga area konflik itu menjadi familiar (diketahui) meskipun belum dikenal dengan baik. Konflik bukanlah suatu yang negatif atau positif, akan tetapi konflik adalah kawasan yang dapat dikelola dan dikendalikan. Mengetahui kawasan dan keberadaan konflik, menurut Hendricks (1996:6) merupakan usaha untuk menghindarkan terjadinya kesalahpahaman dan ketidakobjektifan (miskonsepsi) terhadap konflik. Usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala pimpinan puncak dalam mengetahui keberadaan konflik adalah a) mengamati adanya tanda-tanda konflik, b) menyelidiki adanya konflik, c) menganalisa keberadaan konflik

Dalam rangka mengelola potensi-potensi konflik di perguruan tinggi, dipandang perlu memahami berbagai jenis konflik guna membantu dosen dan pegawai mengetahui konflik sebagai suatu rangkaian peristiwa yang dapat dikelola. Hendricks (1996:11) menjelaskan bahwa "jika sejak dini dipelajari oleh pimpinan puncak dengan berbagai jenis dan frekuensi (kerjasamanya), maka setiap konflik akan dapat dikurangi dan diselesaikan dengan baik. Akan tetapi bila jenis-jenis konflik tidak diketahui dengan seksama, maka akan membahayakan pimpinan puncak dan orang yang dipimpin akan terjebak dalam konflik dan dampak turunannya. Adapun hasil analisis literature memberikan pemahaman tipologi konflik di perguruan tinggi, sebagai dijelaskan dalam tabel 2 di bawah :

Tabel 2: Tipologi Konflik di Perguruan Tinggi di Indonesia

No	Sumber Konflik	Upaya Penyelesaian	Dinamika Konflik
----	----------------	--------------------	------------------

1.	Pemilihan Pimpinan (Suksesi)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengangkatan pihak yang menang - Pengangkatan pihak yang kalah - Pemilihan ulang 	<ul style="list-style-type: none"> - Mencari kesalahan kandidat (Sumber Karya ilmiah, Akademik, Keuangan, Moral dll) - Demo mahasiswa dan dosen serta pegawai menolak yang diangkat - Gogatan di pengadilan
2.	Distribusi kekuasaan (kepemimpinan)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompromi dengan kompetitor - Profesional dan profesional - Tim Sukses 	<ul style="list-style-type: none"> - Melibatkan mitra kompetitor - Melibatkan orang profesional dalam kekuasaan - Mengakomodasi tim sukses dalam kekuasaan
3.	Dominasi Kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kekeluargaan - Etnis atau kedaerahan - Alumni atau almamater - Agama maupun 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominasi beberapa keluarga - Dominasi etnis dan daerah - Dominasi berdasarkan keluarga

Sumber : Tipologi konflik di perguruan tinggi, dibuat 12 Oktober 2016

Untuk itu tugas pokok dan fungsi pemimpin puncak perguruan tinggi adalah mengidentifikasi potensi, melakukan pemetaan dan mengelola konflik, sebagai sumber inspirasi, motivasi, dan kompetisi. Semangat itu juga harus dimiliki oleh pemimpin puncak bersama orang-orang yang dipimpin. Siagian (2004:150) memandang pemimpin berperan selaku motor penggerak dalam kehidupan organisasi, betapapun tingginya tingkat keterampilan dan kinerja yang dimiliki oleh para pelaksanaan kegiatan operasional, para bawahan tetap memerlukan pengarahan, bimbingan dan pengembangan dari peran pimpinan.

Pemetaan Konflik di Perguruan Tinggi

Pemetaan (*mapping*) konflik di perguruan tinggi merupakan suatu teknik yang bisa dipakai untuk merepresentasikan konflik dalam bentuk gambar (*grafis*) dengan menempatkan para pihak yang terlibat dalam konflik baik dalam hubungannya dengan masalah maupun antar para pihak sendiri. Ketika orang dengan titik pandang yang berbeda memetakan situasi mereka bersama-sama, mereka belajar tentang pengalaman dan persepsi orang lain. Melalui teknik ini, konflik yang sudah dinarasikan tetapi masih sangat abstrak gambarannya dapat dengan mudah untuk diketahui dan dibaca. Teknik ini merupakan peminjaman dari teknik dalam membaca serta memahami suatu unit kerja yang kompleks dan sangat luas dengan melalui gambar peta wilayah. Adapun tujuan pemetaan konflik adalah: 1) memahami situasi dengan lebih baik, 2) melihat hubungan di antara pihak-pihak secara lebih jelas, 3) menjelaskan dimana letak kekuasaan pimpinan puncak dan pimpinan di bawahnya, 4) memeriksa keseimbangan masing-masing kegiatan/reaksi, 5) melihat posisi di antara pihak-pihak yang bersekutu, 6) mengidentifikasi mulainya intervensi/tindakan, 6) mengevaluasi apa yang telah dilakukan (Riyanto, S., Saleh, A., & Firmansyah, A., 2015; 192-193).

Disamping itu, melalui pemetaan konflik dapat diketahui secara lebih mudah dan akurat, antar 1) identitas para pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam konflik, 2) jenis relasi para pihak yang terlibat dalam konflik, 3) berbagai

kepentingan
5) pihak y
mengguna
proses berb
analisis lai
sebelumnya
menangkap
alat analisis
tinggi meng
conflict dap
point yang r
Pem
tertentu me
bisa menaw
piawai mel
dipersiapk
itu harus
pengelolaan
(Wali Song
mapping)

Pengelolaan

Dalam
penyelesaian
dilakukan d
strategi per
penyelesaian
musyawarah

Domin
kekerasan
merupakan
puncak mem
mencoba un
suara (*votes*)

Peny
yang merupa
kesadaran u
bisa secara b
dari perorang
yang harus d

Peng
tanggung ja
menentukan
puncak mem
cuaca. Deng

kepentingan yang terlibat dalam konflik, 4) berbagai isu yang terlibat dalam konflik, 5) pihak yang dapat didorong dalam melakukan resolusi konflik Waktu yang tepat untuk menggunakan *mapping conflict* ada dua peluang. *Pertama*, ia dapat digunakan pada awal proses berbarengan dengan alat-alat analisis konflik lainnya. Pemetaan konflik dan alat-alat analisis lainnya akan berfungsi secara kombinitif. Sebagaimana telah diterangkan sebelumnya, bahwa masing-masing alat analisis tersebut memiliki "angle" tertentu untuk menangkap realitas konflik yang tidak dimiliki oleh alat lainnya. Perpaduan dari beberapa alat analisis termasuk *mapping conflict* akan membantu memberikan pimpinan perguruan tinggi menganalisis yang lebih memadai terhadap konflik yang dianalisis. *Kedua*, *mapping conflict* dapat digunakan pula pada waktu kemudian, yakni untuk mengidentifikasi *entry point* yang mungkin untuk suatu tindakan.

Pemetaan konflik di perguruan tinggi itu bersifat dinamis yang merefleksikan titik tertentu mengenai mengenai situasi yang berubah dan titik menuju aksi. Pimpinan puncak bisa menawarkan kemungkinan-kemungkinan baru, apa yang bisa dilakukan? Siapa yang piawai melakukannya? Kapan waktu yang tepat untuk melakukannya? Apa yang harus dipersiapkan sebelumnya? Struktur seperti apa yang perlu dikembangkan ke depan? Semua itu harus dikordinasi oleh pimpinan puncak beserta pimpinan dibawahnya agar pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang menyenangkan jauh dari rasa yang menakutkan (Wali Songo Media Center; <http://wmc-iainws.com/artikel/15-pemetaan-konflik-conflict-mapping>)

Pengelolaan Konflik di Perguruan Tinggi

Dalam pengelolaan konflik di perguruan tinggi orientasi utamanya adalah penyelesaian konflik yang sudah ada menjadi langkah strategis. Penyelesaian konflik harus dilakukan dengan hati-hati menggunakan berbagai pendekatan atau strategi. Ada beberapa strategi penyelesaian konflik menurut Hendricks (1996;9), terdiri dari: penekanan, penyelesaian secara halus dan lunak, menghindari diri dari tanggung jawab, kompromi atau musyawarah dan *konfrontasi* (saling berhadapan):

Dominasi dan penekanan yang dapat dilakukan pimpinan puncak adalah: 1). kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan otokratik, 2) penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis, 3) penghindaran (*avoidance*) dimana pimpinan puncak menghindar mengambil posisi yang tegas, 4) aturan mayoritas (*majority role*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

Penyelesaian konflik secara halus dan lunak sering disebut dengan "*smoothing*" yang merupakan cara yang diplomatis, karena orang yang sedang konflik akan mempunyai kesadaran untuk menempuh jalan damai. Dalam memecahkan konflik pimpinan puncak bisa secara halus dan lunak dilakukan dengan cara: 1) mengecilkan perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang bertikai, 2) memperbesar titik persamaan kepentingan yang harus dicapai berbarengan dengan cara *kooperatif*.

Pengelolaan konflik di perguruan tinggi bisa juga dengan cara menghindari diri dari tanggung jawab, Winardi (1994;18) menjelaskan strategi penyelesaian konflik dengan tidak menentukan sikap yang jelas, tidak *kooperatif*, dan tidak *asertif*. pada umumnya pimpinan puncak menarik diri dari situasi yang berkembang atau sikap netral dalam segala macam cuaca. Dengan menghindari konflik, pimpinan puncak memposisikan semua orang dalam

suasana konflik itu tidak perlu merasa kalah dan menang, akan tetapi bertujuan untuk menghindari kesusahan. Karenanya sikap yang diperlakukan adalah acuh tidak acuh (tidak ada upaya langsung untuk menghadapi suatu konflik).

Disamping itu, penyelesaian konflik di perguruan tinggi bisa dilakukan dengan konfrontasi dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang konflik dengan harapan para pihak dapat menganalisa dan mengevaluasi pertikaian yang sedang mereka hadapi, sehingga diperoleh titik temu atau kesepakatan.

Pengelolaan konflik yang lebih moderat melalui kompromi, dimana pimpinan puncak perguruan tinggi bisa mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima semua pihak yang berkonflik. Bentuk-bentuk kompromi meliputi: 1) pemisahan (*separation*), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan, 2) perwasitan (*arbitrase*) dimana pihak ketiga (biasanya pimpinan puncak atau pimpinan dimasing-masing tingkatan) diminta memberi pendapat, 3) kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, dimana penyelesaian konflik dikembalikan pada ketentuan-ketentuan yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik 4) penyusunan (*bribing*) dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik

Pengelolaan konflik di perguruan tinggi oleh pimpinan bisa dicermati dari konteks struktur kepemimpinan yang ada terdiri dari kelompok pimpinan tingkat puncak (*top management*), pimpinan tingkat menengah (*middle management*), dan pimpinan tingkat bawah (*lower atau first line management*). Keputusan terhadap sebuah konflik yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi oleh pimpinan puncak bersifat strategi dan policy umum, setelah itu dilaksanakan keputusan atau kebijakan atasan dengan mengambil putusan yang bersifat struktural atau organisasi oleh pimpinan tingkat menengah yang berada di wilayah tugas pokok dan mengambil keputusan fungsional bila mengenai masalah-masalah teknis. Sedangkan pimpinan tingkat bawah mengambil putusan operasional penyelenggaraan langsung (Mirfani, A.M, 2016. www.upi.edu). Dengan demikian setiap tingkatan pimpinan memiliki peran dan fungsi yang berbeda dalam mengelola konflik. Pimpinan perguruan tinggi harus membuat iklim organisasi yang baik agar *engagement* lahir dan berkembang dalam diri para anggotanya. Pimpinan juga harus *walk the talk, trust-trustworthy, care, visioner*, punya *character* dan *competency*. (Purwanto, 2015; 48)

Besarnya peran pimpinan berkaitan juga dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) terutama dosen. Bachtiar (2013) mengemukakan banyak faktor penentu daya saing perguruan tinggi, namun yang paling menentukan adalah kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab, baik pada tingkat universitas maupun pada tingkat fakultas dan program studi. Ada beberapa alasan pentingnya kepemimpinan perguruan tinggi adalah: (a) pimpinan yang berperan mempromosikan kompetensi institusi pada masyarakat, (b) pimpinan yang mendesain system recruitment staf akademik dan mahasiswa baru, (c) pimpinan yang memberikan motivasi dan kewenangan pada ketua program studi untuk mengembangkan program studinya, (d) pimpinan yang memperbaiki atmosfir akademik dan kondisi kerja, dan (e) pimpinan yang menyatukan kepentingan dan minat yang beragam dalam proses belajar mengajar, pimpinan menjadi penentu konflik bisa dicegah secara dini, meluas, maupun diakhiri (Purwanto, 2015;49).

Dalam konteks pengelolaan konflik, posisi pimpinan sangat strategis dan teknis menghadapi berbagai perbedaan, pertentangan, perselisihan, perdebatan yang terjadi, mulai dari hal yang bersifat akademik, misalnya perbedaan cara memahami teori, konsepsi,

ideologi ma
hal yang
konflik ya
kepemimp
sebagaima
perselisihan
berlangsung
berbagai f
praktek t
cenderung
pemimp
bersikap se
untuk dose
posisi
(<http://www>

Deng
disikapi de
keteladana
bergulir. In
mengayom
bersangkutan

CONCLUSI

Adap
strategis da
mampu me
mempersemp
situasi, pih
mengidentifi
Sedangkan p
dalam bekal
konfrontasi
memastikan
dalam beke

REFERENSI

Arwildayanti
Sekolah
Uman
Padang

Bachtiar, Ham
Kebudayaan

ideologi maupun metodologi yang digunakan dalam mengeksplorasi keilmuan, sampai pada hal yang bersifat struktural, misalnya pemilihan rektor, dekan, ketua jurusan. Dinamika konflik yang paling rawan di banyak perguruan tinggi di Indonesia adalah suksesi kepemimpinan yang bersifat structural kekuasaan, dominasi dan pembagian kue kekuasaan sebagaimana dijelaskan dalam tabel 2 di atas. Bahkan ironi sekali konflik berupa perselisihan, pertengkaran yang menimbulkan kegaduhan di perguruan tinggi bahkan berlangsung dalam waktu yang panjang terjadi disebabkan oleh pesta 4 tahunan, dengan berbagai fenomena menarik, diantaranya 1) politicking di kampus; 2) tindakan dan praktek-praktek tidak terpuji, black campaign saat pemilihan; 3) perpecahan antar dosen yang cenderung sulit diatasi; 4) popularitas mengesampingkan kriteria *supportive leader*; 5) pemimpin yang terpilih mempunyai pendapat dipilih oleh mayoritas suara sehingga dapat bersikap sebagai seorang pemimpin politik. Bukan pemimpin yang kolegial dan supportive untuk dosen koleganya. Hal ini lebih mudah terjadi karena pimpinan tidak memberikan posisi dan peran senat akademik dalam pengawasan (<http://www.manajemenpendidiktinggi.net>)

Dengan demikian konflik yang terjadi di sebuah perguruan tinggi tidak mesti disikapi dengan arogansi, kebutaan pikiran, gunak keimuan yang ada memberikan keteladanan bahwa suksesi kepemimpinan merupakan siklus normative yang akan terus bergulir. Jadikan pesta suksesi sebagai kegembiraan dan menemukan pimpinan yang mengayomi sekaligus memuncu aura representative dari perguruan tinggi yang bersangkutan.

CONCLUSION

Adapun kesimpulan yang bisa ditarik antara lain 1) Pimpinan puncak memiliki peran startegis dalam pengelolaan konflik, 2) pimpinn puncak dan pimpinan dibawahnya mesti mampu mengidentifikasi potensi-potensi secara dini, terencana dan terarah guna mempersempit area, dan dampaknya, 3) pemetaan konflik digunakan untuk memahami situasi, pihak-pihak yang berkonflik, keseimbangan masing-masing kegiatan/reaksi, mengidentifikasi tindakan intervensi dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan. Sedangkan pengelolaan konflik untuk menyelesaikan konflik secara halus dan lunak bisa dalam bentuk menghindari diri dari tanggung jawab, kompromi atau musyawarah dan *konfrontasi* (saling berhadapan). Semua pendekatan ini dilakukan dalam rangka memastikan elemen civitas akademika secara menyenangkan dan penuh kegembiraan dalam bekerja.

REFERENCES

- Arwildayanto, (2001) *Persepsi tentang Manajemen Konflik dan Kredibilitas Kepala Sekolah serta Kontri-businya terhadap Budaya Kerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri di Kabupaten Tanah Datar*, Thesis, Pascasarjana Universitas Negeri Padang
- Bactiar, Harsa W, (1982), *Birokrasi dan Kebudayaan (Persepsi Masyarakat tentang Kebudayaan)*, Jakarta: Gramedia Press

- Donnelly, J. E., Greene, J. L., Gibson, C. A., Smith, B. K., Washburn, R. A., Sullivan, D. K., ... & Jacobsen, D. J. (2009). Physical Activity Across the Curriculum (PAAC): a randomized controlled trial to promote physical activity and diminish overweight and obesity in elementary school children. *Preventive medicine*, 49(4), 336-341.
- Engkoswara dan Komariah, (2010) *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Handoko, T. Hani, (1984), *Manajemen Edisi II*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hendricks, W., (1998), *Bagaimana Mengelola Konflik, (Terjemahan Arif Santoso)*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik dalam sebuah Organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, 6(1).
- Ibrahim, Y., Idris, J., & Usman, N. (2015). Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Produktivitas di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 1(1).
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen perguruan tinggi modern*. Andi.
- Kamar, Syahrul, (1999), *Pengelolaan Konflik oleh Kepala Sekolah di Kecamatan Nanggalo Kodya Padang (Laporan Penelitian)*, Padang: IKIP Padang.
- Koestoer, H. (1983), *Dinamika dalam Psikologi Pendidikan (Jilid 1)*, Jakarta: Erlangga Press.
- Purwanto, E., Djunaedi, A., Sudaryono, S., & Wibisono, B. H. (2016). Mengelola Konflik Pemanfaatan Ruang Berbasis Nilai Nilai Lokal Ruang Kota Koridor Jalan Malioboro-Kota Jogjakarta. *Tataloka*, 14(3), 171-185.
- Riyanto, S., Saleh, A., & Firmansyah, A. (2015). Tipologi Konflik Berbasis Sumber Daya Pangan di Wilayah Perkebunan Sawit. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 19(3), 189-196.
- Robbins, Stephen P., dkk (1997) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. Australia: Prentice-Hall International Inc.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, 2004.
- Siagian, P., dan Sondang, (2006). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- SK, P. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen.*, 19(01).

Wahyudi, W. (2011). Model Resolusi Konflik Pilkada. *Jurnal Salam*, 12(2).

Yuliyanto, Muchamad, (2005), Urgensi Manajemen Konflik di Tengah Perubahan, *Jurnal Publica FISIP UMM, Edisi V*.

Internet

Kompas, 5 Juli, 2016, *Saatnya Akhiri Konflik di PTS*, sumber : <http://www.kopertis12.or.id/2016/07/05/saatnya-akhiri-konflik-di-pts.html> diakses 1 Oktober 2016.

Laksono Trisnantoro, (2013). *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Sumber: <http://www.manajemenpenidikantinggi.net/index.php/component/content/article/11-rubrik2/85-2-3-5-tema-3-isu-3-standar-minimal-fasilitas-infrastruktur-untuk-pemimpin-struktural-universitas>. Diakses 29 September 2016

Trenindo, (2016), "*Surat Sakti*" Turun Harold Lumapow Batal Dilantik, Pilrek Unima Diulang, <http://www.trenindo.com/detailpost/surat-sakti-turun-harold-lumapow-batal-dilantik-pilrek-unima-diulang>, diakses 29 September 2016.

Walio Songo Media Center, (2016), Pemetaan Konflik (Conflict Mapping), <http://wmc-jainws.com/artikel/15-pemetaan-konflik-conflict-mapping> diakses tanggal 16 September 2016