

## EFEKTIFITAS MANAJEMEN KONFLIK DALAM UPAYA SUSTAINABILITAS PERGURUAN TINGGI SWASTA

(Studi Salah Satu PTS Di Wilayah Kopertis VII Jawa Timur)

Eko Pujiati, Ahmad Sonhaji

Universitas Wisnuwardhana Malang, Universitas Negeri Malang

Ekopujiati.fkipunidha@gmail.com, sonhaji@yahoo.com

**ABSTRAK,** Undang Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia sudah mengamatkan dalam pasalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas tidak saja dipikirkan oleh pemerintah saja akan tetapi ada kerjasama dengan pihak swasta untuk keberhasilannya. Tujuan dalam penelitian ini adalah mendiskripsikan dan menjelaskan bahwa manajemen konflik sangat diperlukan dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta yang meliputi bidang akademik, sarana dan prasarana, kemahasiswaan agar tetap eksis keberadaannya, peneliti juga akan mengungkap bagaimana gaya menangani konflik yang dilaksanakan bidang di tempat lokasi penelitian. Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus, dengan lokasi salah satu perguruan tinggi swasta di wilayah Kopertis VII Jawa Timur, menggunakan wawancara, observasi dan dokumen untuk mengumpulkan data, dan analisa data dengan analisis kasus tunggal, keabsahan datanya dengan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan di perguruan tinggi tersebut yang memiliki 6 fakultas dengan 12 prodi dan program pasca sarjana 2 prodi, menunjukkan bahwa karakteristik masing masing prodi sangat mewarnai manajemen konflik dalam menentukan resolusi konfliknya. Di bidang akademik sangat kecil terjadi konflik karena sudah menggunakan siacad yang memerinci semua indikator penilaian, akan tetapi dalam proses pembelajaran terkait dengan profesionalitas pengajar belum menunjukkan keakuratan data, sedangkan gaya manajemen konflik yang diterapkan di bidang sumberdaya manusia, sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan, gaya manajemen konflik dominating yang dilaksanakan dan dianggap aman saja, perjalanan institusi tersebut perlu dipikirkan agar efektifitas lebih meningkat dengan menentukan strategi yang jelas. Bidang kemahasiswaan gaya manajemen konflik avoiding sebenarnya kurang tepat, tetapi yang terjadi demikian, resolusi konflik yang di laksanakan dengan menggunakan *self regulation dan third party intervention*. Efektivitas akan terwujud apabila terdapat keaktifan, daya guna, dan adanya kesesuaian dalam kegiatan suatu perguruan tinggi swasta yang melaksanakan tugas dengan mencapai sasaran yang dituju.

**Kata Kunci:** *efektifitas; manajemen konflik; sustainabilitas PTS*

### PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi memiliki peran yang cukup besar seperti yang di kemukakan dalam buku Manusia, Teknologi, dan Pendidikan oleh Prof. A. Sonhadji KH, Ph.D. bahwa Perguruan tinggi adalah suatu lembaga yang memiliki peran yang cukup besar dunia pendidikan sebagai upaya membangun peradaban suatu masyarakat, masyarakat yang berperadaban cenderung mengembangkan berbagai institusi yang mampu menggali, mengembangkan, mengalihkan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan untuk memajukan masyarakat. (Sonhaji,2012:116)

Keberadaan perguruan tinggi di Indonesia akan membawa ke masyarakat yang berperadaban tinggi untuk itu sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang Undang Dasar 1945 bahwa pendidikan tidak hanya tanggung jawab pemerintah tapi juga tanggung jawab masyarakat seluruhnya termasuk swasta untuk keberhasilan bidang pendidikan. Kebijakan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah saat ini seperti Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia sangat bagus untuk ke depannya, tetapi pada kenyataannya belum semua siap secara keseluruhan baik itu perguruan tinggi negeri maupun swasta.

Karakteristik Perguruan Tinggi berbeda dengan entitas bisnis manufaktur, maupun perusahaan pemberi jasa lainnya. Perbedaan utama terletak pada penyampai produk /layanan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Pemimpin Perguruan Tinggi membawahi dekan, ketua program studi dan dosen yang kesemuanya adalah kolega dan juga peer group, karena itu gaya kepemimpinan berorientasi power akan kurang efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada kepakaran ( *expertise* ) dan behavioral. Kelompok sub-ordinat dalam Perguruan Tinggi merupakan sumber kekuatan berpikir dan kekuatan pengimplementasian program. Gaya kepemimpinan termasuk manajemen konflik yang tepat akan melegitimasi kepemimpinan sehingga sub-ordinat dengan suka rela akan mendukung program pemimpin (Kelley,2002).

Keberhasilan kepemimpinan Perguruan Tinggi diukur dengan efektifitas, dengan demikian kriteria efektifitas perlu disepakati, karena akan digunakan sebagai alat ukur. Dilain pihak, pada saat ini diterapkan model *Good Corporate Governance (GCG)* yang diadopsi menjadi *Good University Governance (GUG)* dengan salah satu orientasi pada kinerja keuangan. Perbedaan orientasi bisnis antara perusahaan yang mengutamakan keuntungan, sangat berbeda dengan orientasi Perguruan Tinggi yang harus nirlaba, sebagaimana ditekankan pada *HELTS 2003-2010*. Meski demikian, *GUG* sangat diperlukan sebagai bangunan sistem dan prosedur tata kerja mulai dari perencanaan, sampai dengan pengawasan. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin harus memperhatikan salah satu factor pada saat menjadi manejer di lembaga perguruan tinggi dengan terjadi suatu ketidak sepehaman dengan anggota sivitas akademika, aksi reaksi yang terjadi adalah konflik dan pimpinan dapat secepatnya untuk mengatasi hal tersebut itulah yang dimaksudkan dengan penguasaan akan mengelola konflik.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Konflik melekat dengan masyarakat, dimana konflik itu selalu ada selama masyarakat itu ada sehingga tidaklah mungkin menghapus konflik seperti yang menjadi angan-angan para diktator; sebaliknya tidaklah mungkin konsensus dipertahankan terus menerus sekalipun dengan cara-cara kekerasan yang juga merupakan keinginan para penguasa otoriter (Maswadi Rauf, 2000:1).

Konflik juga menunjukkan pada hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki sasaran-sasaran yang tidak sejalan (Chris Mitchell, 1981). Definisi ini menunjukkan perbedaan yang jelas antara konflik dan kekerasan. Kekerasan meliputi tindakan, perkataan, sikap, berbagai struktur atau sistem yang menyebabkan kerusakan secara fisik, mental, sosial atau lingkungan, dan/atau menghalangi seseorang untuk meraih potensinya secara penuh.

Konflik juga menunjukkan pada hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki sasaran-sasaran yang tidak sejalan (Chris Mitchell, 1981). Definisi ini menunjukkan perbedaan yang jelas antara konflik dan kekerasan. Kekerasan meliputi tindakan, perkataan, sikap, berbagai struktur atau sistem yang menyebabkan kerusakan secara fisik, mental, sosial atau lingkungan, dan/atau menghalangi seseorang untuk meraih potensinya secara penuh.

Hasil kajian terdahulu ini menunjukkan bahwa instrumen baru ini secara signifikan mampu mengurangi bias keinginan sosial untuk keseluruhan kecenderungan populasi jika

dibandingkan dengan tiga instrumen perilaku konflik lain, kendati ke empat instrumen tersebut semuanya mungkin masih rentan terhadap beberapa kecenderungan individual dalam bias respons ini. Kajian ini juga menyelidiki aspek-aspek lain validitas struktural dan validitas substantif. Terakhir, naskah ini menyetengahkan bukti-bukti yang muncul tentang validitas eksternal, yang meski memberi harapan, memperlihatkan kebutuhan akan upaya penelitian terus menerus untuk menyelidiki aspek validitas untuk instrumen MODE baru ini. Menguraikan dasar pemikiran dan pengembangan suatu ukuran baru yang terdiri atas lima mode penanganan konflik interpersonal bersaing (*competing*), berkolaborasi (*collaborating*), berkompromi (*compromising*), menghindari (*avoiding*) dan mengakomodasi (*accommodating*) yang mencoba mengendalikan bias respons keinginan sosial. Instrumen ini berjudul: “*Management-of-Differences Exercise*,” atau disebut instrumen MODE.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, sebuah skema lima kategori yang berfungsi untuk mengklasifikasikan mode-mode penanganan konflik interpersonal telah muncul dalam penelitian sains sosial. Pertama kali diperkenalkan oleh Blake dan Mouton (1964), dan diinterpretasikan kembali oleh Thomas (1976), ini meliputi lima mode yakni bersaing, berkolaborasi, berkompromi, menghindari dan mengakomodasi.

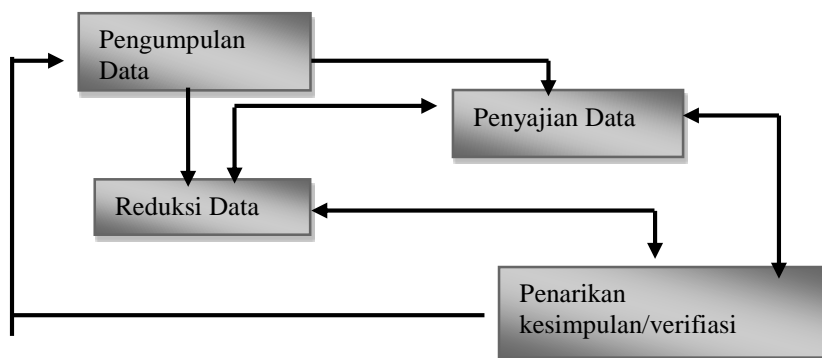
Salah satu keuntungan dari skema klasifikasi ini adalah bahwa ke lima mode khusus tersebut merefleksikan dimensi independen perilaku konflik interpersonal. Sebagaimana diinterpretasikan oleh Thomas (1976), skema ini didasarkan pada dua dimensi yang terpisah dari sifat kooperatif (yang mencoba memenuhi perhatian orang lain), dan asertif (mencoba memenuhi perhatian diri sendiri): bersain itu bersifat asertif dan tidak kooperatif, berkolaborasi itu bersifat asertif dan kooperatif, menghindari itu bersifat tidak asertif dan berkompromi berada di tengah-tengah antara sifat kooperatif dan asertif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan jawaban atas permasalahan sebagaimana telah dirumuskan terkait dengan manajemen konflik yang dilakukan dalam upaya sustainabilitas perguruan tinggi swasta. Peneliti berpandangan bahwa untuk mengungkap substansi dan makna kebenaran dalam penelitian ini diperlukan pengamatan yang mendalam dengan latar alami (*natural setting*). Karakteristik tersebut sejalan dengan karakteristik pendekatan kualitatif yaitu pendekatan penelitian yang berusaha mengkonstruksi realitas dan memahami maknanya, sehingga, memperhatikan proses, peristiwa dan otentisitas.

Prosedur Pengumpulan Data dalam Ulfatin (2004:40) menyebutkan ada beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Teknik yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif adalah: “(1) wawancara mendalam (*indept interview*); (2) pengamatan partisipasi (*participatory observation*); dan (3) analisis dokumen (*documentation*)”. Ketiga teknik tersebut juga akan digunakan untuk melakukan penelitian terkait dengan manajemen konflik dari pimpinan dalam upaya sustainabilitas perguruan tinggi swasta. Pelaksanaan ketiga teknik pengumpulan data mengacu pada instrumen yang disusun oleh peneliti. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut diuraikan secara rinci sebagai berikut.

Analisis data oleh Bogdan dan Biklen (1982:13) diartikan sebagai proses secara sistematis untuk mengkaji dan mengumpulkan transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumentasi, dan hal-hal lain untuk memperdalam pemahaman tentang fokus penelitian, baik dari hasil observasi, wawancara maupun dokumentasi untuk dijadikan sebuah temuan penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang diilustrasikan sebagai berikut.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Wisnuwardhana Malang didirikan pada tahun 1980 untuk memenuhi inspirasi masyarakat yang peduli tentang pentingnya pendidikan. Pada awalnya perguruan tinggi ini didirikan dalam rangka menghasilkan sarjana yang berkualitas agar mampu berkarya sebagai tenaga yang profesional dalam berbagai bidang di Indonesia. Seiring dengan perkembangan jaman dan perkembangan teknologi yang pesat, universitas wisnuwardahan malang berupaya menyiapkan mahasiswa untuk dapat mendayagunakan ilmu pengetahuan dan teknologi mutakhir, berpandangan jauh ke depan, tanggap dan respnsif terhadap segala perubahan atau perkembangan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, universitas mengembangkan konsep pendidikan yang mengarah pada kualitas lulusan yang berkarakter sujana, memiliki kompetensi intelektual dan profesional. Melalui pendekatan sistem pendidikan dan pengajaran yang berbasis kompetensi, dilaksanakan proses pembelajaran dan perubahan derajat kecakapan, ketrampilan, disertai pengembangan etos kerja yang dapat mengimbangi dinamika kemajuan dan perubahan dalam dunia kerja maupun kemajuan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berkat kerja keras dan kerjasama yang harmonis antar sivitas akademiknya pada awal tahun 2016 memperoleh 2 (dua) pernghargaan dari Kopertis Wilayah VII Jawa Timur, yaitu sebagai perguruan Tinggi Berprestasi di bidang (1) Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat serta dua (2) Tata Kelola. Di samping itu, universitas juga menjalin kerjasama dengan berbagai institusi terkait, diantaranya dengan: 1. Dijen Asean Kementerian Luar Negeri RI; 2. Mahkamah Konstitusi RI; (a) Penerbitan Jurnal Konstitusi, (b) Penyelenggaraan Obrolan Konstitusi, dan (c) Sosialisasi Buku Kesadaran Berkonstitusi; 3. Kerjasama dengan Pemerintah Daerah Kab Pacitan, Jombang, Malang, Pasuruhan, dan Bakes bangpol Propinsi Jatim dalam penyelenggaraan seminar sadar berkonstitusi; 4. Bakesbangpol Kab Malang dalam pemberdayaan masyarakat Kab Malang.

Selain itu juga kegiatan pemberdayaan masyarakat dengan 32 PT, dan pengabdian masyarakat kerjasama dengan flipmas legowo dan indonesia. Mendapat bantuan dari dirjen dikti berupa: (1) S-3 ke luar negeri, dan S-3 dalam negeri, (2) insentif penulisan buku ajar, (3) penelitian dosen muda, (4) ..... beasiswa bagi mhs supersemar, peningkatan prestai akademik /PPA, yayasan YPS, bidikmisi

Universitas yang menjadi lokasi penelitian ini merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di wilayah KOPERTIS VII Jawa Timur dan karena peneliti merupakan bagian dari sivitas maka tidak banyak peneliti sebut nama Universitas sudah terlihat dari identitas peneliti hal tersebut komitmen dengan informan yang di wawancari dan hasil observasi, dokumentasi demi etika dan perlindungan maka tidak secara terbuka peneliti sebutkan. Di Universitas ini terdapat 6 (enam) fakultas yang terinci sebagai berikut

**Table 1.** The table of Faculties and Departments of Wisnuwardhana University

No	Faculties	Departments	Accreditations
1	Psychology	Psychology	B
2	Economics	Business Management	B
		Accounting	B
3	Agrotechnology	Agriculture	B
		Agribusiness	C
4	Teacher Training and Education	Education Pancasila and Citizenship	B
		Indonesian Education	B
		Mathematics Education	B
5	Law	Law Science	B
6	Technique	Industrial Engineering	C
		Electrical Engineering	B
		Civil Engineering	B
7	Post Graduate Program	Magister of Law	B
		Magister of Management	C

Universitas tersebut sudah terlihat jelas bahwa termasuk perguruan tinggi yang tidak bisa dipandang sebelah mata, dengan membaca Statuta, RIP, Renstra, Renop universitas dan masuk ke fakultas maupun prodi masing masing melakukan wawancara, observasi dan membaca dokumentasi didapati bahwa fakultas 1 merupakan fakultas tertua di Jawa Timur alumninya banyak yang sudah menjadi tenaga dosen di PTN dan PTS lain, terlihat untuk bidang akademik tidak terjadi konflik yang serius untuk dana semua diserahkan pada Universitas termasuk pengangkatan dosen baru, sedangkan kemahasiswaan banyak UKM yang mewadahi. Fakultas 2 dari hasil wawancara dan observasi didapati data hampir serupa dengan Fakultas 1 hanya akademik sudah terdapat Pascasarjana. Fakultas 3 didapati data bahwa pimpinan fakultas pasif dalam melaksanakan tugasnya yang mana terjadi masalah disitu tidak ada perubahan yang lebih baik. Fakultas 4 hampir serupa dengan fakultas 1 dan fakultas 2 hanya saja mahasiswa yang lebih banyak dibandingkan yang keduanya itu maka jumlah dosen banyak maka konflik internal juga sering terjadi untuk bidang sumberdaya manusia, selain itu untuk perekrutan fakultas dengan menyampaikan ke Universitas dan Fakultas lain untuk buka web site untuk kemahasiswaan juga lebih banyak terjadi konflik yang harus diselesaikan. Fakultas 5 juga serupa dengan yang lain hanya saja keputusan sangat tergantung pada keputusan Universitas, pimpinan fakultas bersandar penuh. Fakultas 6 begitu juga hampir sama dengan fakultas 1, 2, 4 yang berbeda jumlah mahasiswa belum sebanyak fakultas 4 dan pimpinan fakultas untuk SDM diserahkan Universitas.

Bidang akademik pada saat sekarang siacad terpusat di BAAK jadi tidak banyak masalah yang muncul. Bidang sumber daya manusia sangat diwarnai pimpinan di fakultas gaya manajerial nya berbeda tiap orang. Bidang kemahasiswaan sangat kompleks karena mahasiswa beragam mulai dari Indonesia timur sampai barat yang mempunyai karakter beragam, tentu saja konflik mesti terjadi dan pernah konflik antar suku beberapa kali terjadi dan diupayakan untuk diselesaikan.

Pembahasan.

Perguruan tinggi adalah suatu lembaga yang memiliki peran yang cukup besar dunia pendidikan sebagai upaya membangun peradaban suatu masyarakat, masyarakat yang berperadaban cenderung mengembangkan berbagai institusi yang mampu menggali, mengembangkan, mengalihkan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan untuk memajukan masyarakat. (Sonhaji, 2012:116).

Universitas Wisnuwardhana Malang adalah salah satu dari perguruan tinggi yang memiliki peran yang cukup besar untuk meningkatkan peradaban manusia untuk lebih berkualitas. Dalam pengelolaan tentu saja sangat variatif antara perguruan tinggi swasta satu

dengan yang lain, universitas tersebut mengalami beberapa konflik yang tergolong serius seperti yang dikemukakan oleh Maswadi Rauf bahwa konflik melekat dengan masyarakat, dimana konflik itu selalu ada selama masyarakat itu ada sehingga tidaklah mungkin menghapus konflik seperti yang menjadi angan-angan para diktator; sebaliknya tidaklah mungkin konsensus dipertahankan terus menerus sekalipun dengan cara-cara kekerasan yang juga merupakan keinginan para penguasa otoriter (Rauf, 2000). Begitu juga Chris Mitchell menyata bahwa konflik juga menunjukkan pada hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki sasaran-sasaran yang tidak sejalan (Chris Mitchell, 1981). Hal tersebut tentu terjadi dalam kehidupan kampus. Dari hasil data yang diperoleh peneliti mengidentifikasi menjadi tiga (3) pembedaan permasalahan akademik, sumber daya manusia dan sarana prasarana, dan kemahasiswaan dalam pelaksanaan menyangkut Tridharma perguruan tinggi yang dilaksanakan di universitas tersebut.

Perguruan Tinggi merupakan sumber kekuatan berpikir dan kekuatan pengimplementasian program. Gaya kepemimpinan termasuk manajemen konflik yang tepat akan melegitimasi kepemimpinan sehingga sub-ordinat dengan suka rela akan mendukung program pemimpin (Kelley, 2002). Manajemen konflik yang dilaksanakan sangat ditentukan oleh karakter pimpinan bagaimana gaya manajemen konflik yang dilaksanakan. Ada lima mode penanganan konflik interpersonal bersaing (*competing*), berkolaborasi (*collaborating*), berkompromi (*compromising*), menghindari (*avoiding*) dan mengakomodasi (*accommodating*) hal tersebut yang pertama kali diperkenalkan oleh Blake dan Mouton (1964), dan diinterpretasikan kembali oleh Thomas Kilman (1976). Selanjutnya dikemukakan juga penanganan konflik *integrating* (*problem solving*), *dominating* (*forcing*), *kompromi*, *obliging* (*smoothing*), *Avolding*.

Universitas tersebut pimpinan kecenderungan gaya manajemen konflik penanganan konflik termasuk *dominating* (*forcing*) hal hal secara umum, bidang akademik cenderung berkompromi (*compromising*), semua masalah dilakukan bersama meskipun terkadang masuk pada keputusan pimpinan lebih dominan. Pimpinan Fakultas 1, 3 dan 6 cenderung sama dengan pimpinan universitas akan tetapi hanya di lingkungan fakultasnya, untuk fakultas 2 dan 4 berkolaborasi (*collaborating*), untuk fakultas 5 cenderung dengan melaksanakan gaya penanganan menghindari (*avoiding*).

Untuk pembedaan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi bidang akademik semua terpusat secara administrasi di BAAK dengan peran serta operator dari fakultas dan prodi masing masing pimpinan bidang ini, pimpinan universitas yang membawahi ini pasif dan sulit peneliti untuk menentukan masuk mana penanganannya. Bidang sumber daya manusia dan sarana ini pimpinan universitas yang dapat berkomunikasi baik berkompromi (*compromising*), baik itu penyelesaian karyawan dan pendanaan meskipun putusan sangat tergantung pada pimpinan tertinggi. Bidang kemahasiswaan ini pernah terjadi konflik suku yang kejadiannya gak serius maka penanganan yang dilakukan dengan melibatkan pihak keamanan karena pimpinan universitas bidang mahasiswa model menghindari (*avoiding*), sebenarnya hal tersebut kurang tepat, tetapi pimpinan teratas melakukan kompromi dengan pihak keamanan untuk mengatasi konflik tersebut.

## KESIMPULAN

Efektifitas manajemen konflik yang dilaksanakan di Universitas Wisnuwardhana tentu tidak dapat diterapkan persis di Universitas swasta lain karena karakter yang berbeda tetapi tetap harus diingat bahwa perguruan tinggi adalah nirlaba. Ketepatan yang dalam penanganan konflik di universitas ini belum bisa dikatakan hasil yang terbaik, keberhasilan memang menunjukkan suatu yang dikategorikan baik dan berguna untuk mendukung dunia pendidikan menjadi relasi dari Negara untuk mencapai tujuan pendidikan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anitasari, 2008, Astra Sustainability Report. 2007, <http://astra.co.id/sr.asp>.
- Blake, Robert. and Jane S. Mouton. 1964. *The Menagerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Bogdan, R.C dan Biklen, S.K.1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Chris Mitchell, 1981. *The Structure of Conflict*, Mac Millan, London
- Kelley, Robert. (2002). *The Power of Followership*. Currency Doubleday. Toronto.
- Maswadi Rauf, 2000. *Konsesus dan Konflik Politik: Sebuah Penjajagan Teoritis*, Jakarta, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Ross, Marc Howard Ross. 1993. *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspectives*, Yale University Press
- Sonhadji, A. 2012. *Manusia Teknologi dan Pendidikan Menuju Peradaban Baru*. Malang: UM Press.
- Thomas, K.W. dan R.P. Kilmann, 1976. *Thomas Kilmann conflict mode instrument*, Mountain View, CA: Xicom and CPP.
- Ulfatin, N. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayu Media Publising