

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Oleh Zaitun

Abstract

A organization both for in form of is formal, informal and non is formal, a leader needed to have an efficiency and skill in managing its subordinate especially in managing possibility emerge conflict. Conflict is a fair activity or process emerge in a complex organization. conflict is the condition of generated by existence of strength which each other interfering in. This strengths coming from human desire. Conflict is also interpreted with different idea, hostility and emulation. Different idea do not always mean difference of desire. Because of conflict coming from desire, hence different idea do not always mean conflict. Emulation very hand in glove its relation link with a few party side wish same thing but only one which possible getting it. Emulation unlike conflict but easy to inclined to conflict direction, especially if there are any emulation which oppose against order agreed on. Hostility is not conflict because conflict involver might possibly [do] not have to feel hostility. On the contrary one who each other inimical might possibly do not stay in situation of conflict. Conflict alone do not always have to avoid by because do not be negative always as a result.

Conflict also earn happened [at] institute education of Islam, for that ynag can be [done/conducted] is how to manage, and look for solution of generated impact it. Conflict in organizational situatu ought to to reach the target of healthy organization. Equally incidence of conflict in organization viewed as by an healthy organizational symptom. Thereby each ; every conflict that happened can overcome hotly cooperation to reach the target of with.

With return which enough like, head earn quickly recognize, identifying and measuring the level of conflict and also as a result with positive attitude and its ability, a head will be able to control conflict to always there is, and ifwhen possible using it for the openness of organization.

Key Word : Conflict, Organization, leader, Leadership, Negarive and Positive

Pendahuluan

Kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia diantaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan ikatan-

ikatan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka organisasi telah pula berkembang dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitas.

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain.

Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja. Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok.

Pada dasarnya konflik tersebut berdampak dalam kehidupan organisasi. Dampak tersebut ada yang positif dan ada pula yang negatif. Dalam batas tertentu, konflik justru dapat memberikan pengaruh yang positif dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian tidaklah benar pendapat yang mengatakan bahwa konflik tersebut selalu akan merugikan individu dan organisasi. Misalnya dalam suatu perusahaan, persaingan sehat dapat menimbulkan efek yang positif. Akan tetapi bila persaingan tersebut telah melampaui batas, akan dapat menjadi persaingan tidak sehat, dan dapat menimbulkan efek negatif.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa mempelajari konflik merupakan usaha untuk mengetahui mana konflik yang positif dan mana yang negatif. Hal tersebut akan membantu manajer atau pimpinan dan anggota organisasi untuk

mencegah kemungkinan timbulnya konflik-konflik tersebut ke arah yang positif, serta berusaha menghilangkan konflik yang dapat merugikan.

Uraian diatas mengindikasikan bahwa konflik tersebut perlu dipelajari, karena konflik tersebut akan dapat terjadi pada setiap saat dan pada setiap organisasi. Begitu juga dampak negatif, tergantung bentuk konflik itu sendiri dan cara mengatasinya.

Pengertian Konflik dan Masalahnya

Menurut Asnawir dalam bukunya Manajemen Pendidikan, konflik adalah reaksi yang timbul karena seseorang merasa terancam, baik teritorialnya maupun kepentingannya, dengan menggunakan kekuatan untuk mempertahankan teritorial atau kepentingan tersebut.¹ Sementara Robbins dalam “Organization Behavior” menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.²

Sedang menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia.³

Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik. Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya.

¹ Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, IAIN IB Press, Padang, 2006, hlm.319

² Robbins, SP. *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Siding, 1979, hlm. 23

³ Luthans F. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Singapore, 1981, 89

Afzalur Rahim menyatakan bahwa konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan atau perbedaan dengan atau antara identitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.⁴ Sedangkan menurut Wahyosumidjo, yang mendefinisikan secara simple, mengatakan bahwa konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan.⁵

Konflik menimbulkan akibat-akibat atau resiko-resiko tertentu, disamping juga terkadang membawa dampak positif. GW. Allport sebagaimana dikutip Hanson, menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh-pengaruh konstruktif atau destruktif, tergantung pada manajemennya.⁶

Konflik itu timbul karena terjadinya ketidak harmonisan antara seseorang dalam suatu kelompok, dan antara orang lain dari kelompok yang lain, dan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Konflik berbeda pengertiannya dengan perbedaan pendapat. Akan tetapi perbedaan pendapat yang tidak diakomodasikan dengan baik akan dapat melahirkan konflik dan pertentangan yang membahayakan, kemudian mengakibatkan hilangnya kekuatan persatuan dan kesatuan.⁷ Konflik semacam ini disebut dalam bahasa Arab dengan "tanazu" sebagaimana dinyatakan Allah SWT dalam al-Qur'an surat al-Anfal ayat 47 yang berbunyi:

(#qè=t±øýtGsù (#qãât»uZs? wur ¼ã&s!qßuur ©!\$# (#qãèÛÛr&ur
 úîÉ9»Á9\$# yitB ©!\$# "bÎ) 4 (#ÿrçÉ9ô¹\$#ur (ö/ã3çtÍ | =ydõs?ur
 ÇíÈ

Artinya: Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang

⁴ Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organization*, Praeger, New York, 1986, hlm.113

⁵ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, Raja Gafindo Persada, Jakarta, 2002, hlm. 152

⁶ Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, 1990, hlm. 273

⁷ Asnawir, *Op.Cit*, hlm.320

kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

Disadari atau tidak, konflik akan selalu ada kapan, dan dimana saja. Hal yang terpenting dilakukan adalah mempersiapkan aturan-aturan untuk mengatasi terjadinya konflik yang tidak sehat tersebut.

Munculnya konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit-bibit konflik. Sehubungan dengan itu pimpinan baik formal maupun nonformal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan tipe-tipe dari konflik tersebut sedini mungkin, serta menganalisa akibat-akibat yang mungkin timbul. Begitu juga pimpinan harus mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan untuk dapat menentukan langkah-langkah preventif yang dilakukan secara tepat.

Disamping itu konflik yang terjadi dalam organisasi, walaupun konflik tersebut menimbulkan ketegangan, konflik juga diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, dan dapat dijadikan alat untuk melakukan perubahan, sebaliknya dapat menurunkan kinerja jika tidak dikendalikan dengan baik.⁸

Pengaruh Konflik terhadap Lembaga/Organisasi

Dalam teori organisasi klasik, terdapat empat struktur yang seringkali menjadi timbulnya konflik. Empat struktur itu antara lain:

1. Konflik hirarki: pada berbagai macam tingkat hirarki dalam organisasi, terdapat kemungkinan timbulnya konflik. Antara pimpinan dengan karyawannya⁹.
2. Konflik fungsional : terdapat kemungkinan terjadi konflik fungsional diantara berbagai organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi tertentu.
3. Konflik lini-staf: terjadi kemungkinan konflik antara pejabat-pejabat lini dan staf. Konflik ini muncul ketika pejabat-pejabat staf tidak memiliki otoritas formal atas pejabat-pejabat lini

⁸ Asnawir, *Op.Cit*, hlm. 321

⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Prilaku*, Raja Grafindo, 1983, hlm. 29

4. Konflik formal-informal : terdapat pula kemungkinan konflik antara satuan organisasi formal dan informal. Dimana terjadi ketidak seimbangan pelaksanaan ketentuan organisasi formal dengan ketentuan organisasi informal.

Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi.

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi antara lain (1) Pandangan tradisional, (2) Pandangan perilaku (3) Pandangan interaksional. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan.
- Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.
- Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan perilaku, menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Menurut pandangan ini konflik tersebut dapat bersifat *fungsiional atau memberikan manfaat*, atau *bersifat disfungsiional atau merugikan*. Walaupun demikian sebagian besar penganut paham ini berpendapat, bahwa pada umumnya konflik tersebut disfungsiional. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- o Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
- o Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
- o Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.

Disamping itu pandangan interaksionis berpendapat bahwa konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi. Dalam

padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (1996) yang membahas konflik dari segi human relations and interactionist perspective. Dijelaskan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (interpersonal experience) Karena itu bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi.

Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat :

- Mengarah ke inovasi dan perubahan
- Memberi tenaga kepada orang bertindak
- Menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi

D Sudjana menjabarkan tentang konflik dan pengaruhnya dalam organisasi, dikatakannya bahwa di satu pihak konflik dapat membahayakan keharmonisan kelompok apabila konflik laten diantara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif) sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok/organisasi dan perorangan. Dipihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila hal itu merangsang timbulnya gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan kelompok, mengarahkan kreatifitas kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, menjaga agar kelompok selalu memperdulikan berbagai kepentingan anggotanya karena senantiasa tanggap terhadap kebutuhan anggotanya.¹⁰

Pandangan pertama menekankan bahwa konflik merupakan bahaya yang suatu saat bisa mengancam keberadaan dan kelangsungan organisasi/lembaga.

10 D.Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya manusia*, Falah Production, Bandung, 2000, hlm. 2001-2002

Sementara itu, pandangan kedua menekankan bahwa konflik adalah tantangan yang dapat dijadikan rangsangan untuk memacu kemajuan lembaga/organisasi. Dalam pandangan kedua ini, terdapat usaha memicu kemajuan sebagai respon positif terhadap adanya konflik itu. Namun demikian, kedua pandangan tersebut dapat disatukan dengan kesepakatan bahwa perlu adanya manajemen konflik.

Sumber-sumber konflik

Konflik itu muncul karena dipicu oleh beberapa sumber. Menurut Wahjosumidjo, konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya, disamping pada struktur organisasi dan komunikasi. Kendati ada beberapa sumber konflik, tetapi yang terbesar yang sering menyebabkan konflik adalah perilaku manusia. Oleh karenanya, sering terjadi, masalah yang sebenarnya sederhana, tetapi karena perilaku manusianya yang tidak sehat, akhirnya menjadi masalah yang besar karena berbagai provokasi.

Jenis-jenis Konflik

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

1. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
2. Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
3. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.

4. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

1. Konflik pendekatan–pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
2. Konflik pendekatan–penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
3. Konflik penghindaran–penghindaran, contohnya orang yang satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

Konflik Interpersonal

pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja–manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

Konflik antara organisasi

Secara konseptual, ada empat sumber konflik organisasi itu yakni:

1. Suatu situasi yang tidak menunjukkan keseimbangan tujuan-tujuan yang ingin dicapai
2. Terdapatnya sarana-sarana yang tidak seimbang, atau timbul proses alokasi sumber-sumber yang tidak seimbang
3. terdapatnya suatu persoalan status yang tidak selaras
4. Timbulnya persepsi yang berbeda

Faktor-faktor yang mempengaruhi Konflik

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

1. Kemantapan organisasi

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2. Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

3. Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor ekstern meliputi :

1. Keterbatasan sumber daya
Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.
2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat. Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.
3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain. Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.
4. Pola interaksi dengan pihak lain. Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

Usaha-usaha/strategi Penanganan Konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara menangani konflik antara lain :

1. Introspeksi diri
Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik ? Gaya apa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.
2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat.
Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik jika kita melihat konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.
3. Identifikasi sumber konflik
Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih kepada sebab konflik.

4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

- a. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang–kalah (win-win solution) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan–bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

- b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

- c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai self sacrificing behaviour. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

- d. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (win-win solution)

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

Dari beberapa kecenderungan usaha mengatasi konflik diatas, kolaborasi merupakan kecenderungan penyelesaian konflik yang terbaik, karena pihak-pihak yang berkonflik memiliki komitmen yang kuat untuk menyelesaikan konflik secara transparan dan tuntas dengan mengidentifikasi akar masalah yang menyebabkan terjadinya konflik dan menghasilkan penyelesaian yang memuaskan bagi semua pihak (win win solution).

Ditambahkan lagi, berbagai cara untuk memecahkan persoalan-persoalan konflik antar pribadi ini, selain cara-cara yang disebutkan diatas, maka ada beberapa cara yang merupakan strategi dasar. Strategi dasar ini menurut hasilnya dapat disebut: sama-sama merugi (lose-lose), kalah menang (win-lose), dan sama-sama beruntung (win-win).

Sama-sama (lose-lose), pendekatan ini sama-sama merugi untuk mengatasi konflik antara pribadi ini ialah bahwa kedua pihak sedang konflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk. *Pertama*, ialah pendekatan yang amat populer yakni kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang dipertengahkan. *Kedua*, ialah memebrikan perhatian salah satu dari pihak yang konflik, cara ini seringkali dilakukan dengan cara merampas atau penyogokan.

Kalah menang (win-lose), strategi ini adalah suatu cara yang biasa dipergunakan untuk memecahkan konflik di masyarakat Amerika. Satu pihak yang sedang dalam situasi konflik akan berusaha untuk memaksakan kehendaknya/kekuatannya untuk menang, dan mengalahkan pihak lain. Strategi

menang kalah tidak memperdulikan pemecahan lainnya seperti kerjasama, setuju bersama akan hasilnya. Selain itu terdapat pula suatu tekanan untuk kesesuaian terhadap persoalan yang dipermasalahkan, dan hubungan kekuasaan yang sangat berstruktur cenderung cepat akan timbul.

Sedangkan menang-menang (win-win), strategi pemecahan konflik barangkali sesuai dengan keinginan-keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan tujuan untuk mengalahkan pihak lain. Kedua kelompok berkonflik bisa diketemukan dalam satu titik musyawarah, dan keduanya pun menerima suatu penghargaan yang sama.

Alan C. Filley menyatakan bahwa, strategi keputusan menang-menang ini dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih baik, pengalaman-pengalaman organisasi yang menguntungkan, dan lebih banyak menawarkan cara musyawarah yang menyenangkan.¹¹

Selanjutnya menurut Asnawir dalam buku Manajemen Pendidikan, dikemukakan beberapa metode untuk memecahkan konflik tersebut antara lain:

1. Metode menang kalah (win-lose), dimana ada salah satu pihak yang harus kalah, dengan jalan menggunakan kekuasaan atau wewenang untuk menekan salah satu pihak, sehingga yang kalah akan mempunyai kecenderungan untuk berpihak non produktif.
2. Metode kalah-kalah (fall-fall solution), dimana semua pihak yang terlibat harus kalah, ada kambing hitam dan tidak bisa dikompromikan.
3. Menang-menang (win-win solution), semua pihak sama-sama kuat dan melaksanakan kompromi melalui metode problem solving.

PENANGANAN KONFLIK DITINJAU DARI PERSPEKTIF PENDIDIKAN ISLAM

Ada beberapa gejala yang perlu dicermati, dibendung dan dikelola oleh manajer lembaga pendidikan Islam, yaitu konflik tersembunyi. Konflik seperti ini

¹¹ Alan C. Filley, J. House, dan Steven Kerr, *Managerial process and Organizational Behavior*, Glenview, Illinois, Foresman, 1976, hlm. 177

justru lebih berbahaya karena sulit dideteksi tetapi berpotensi meledak suatu saat¹², makanya manajer pendidikan perlu memperhatikan tahap-tahap konflik, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap laten (potensial), yaitu adanya perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik.
2. Tahap konflik yang sudah terasa
3. Tahap perbedaan pendapat yang sudah saling bertentangan
4. Tahap konflik terbuka
5. Tahap pasca konflik terbuka: Menguntungkan bila dikelola dengan baik, tetapi bisa merugikan jika dibiarkan.¹³

Sebaiknya, manajer pendidikan Islam dapat menyelesaikan konflik saat baru memasuki tahapan pertama, yakni tahap laten yang masih berupa perbedaan baik karena faktor individu, organisasi, maupun lingkungan. Dengan begitu konflik bisa dibendung secepatnya sehingga masih relatif mudah diselesaikan.

Penyelesaian pada tahapan ini meskipun tidak termasuk upaya preventif, tetapi merupakan penyelesaian cepat tanggap yang berpengaruh secara signifikan dalam menekan terjadinya konflik sesungguhnya.

Perbedaan pendapat sebenarnya tidak terlalu jelek, bahkan ada ungkapan yang populer dikalangan umat Islam¹⁴:

اختلاف امتي رحمة

Artinya: Perbedaan Pendapat dikalangan umatku adalah rahmat

Dalam Hal ini perbedaan pendapat itu justru membawa kebaikan. Tentu ada syarat-syarat yang harus dipenuhi, antara lain sebagai berikut:

1. Perbedaan pendapat itu dalam upaya mencari kebenaran
2. Orang yang berpendapat harus menghargai pendapat orang lain

¹² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: strategi Baru Pengelolaan lembaga Pendidikan Islam*, Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 2007, hlm 241

¹³ *Panduan Manajemen Sekolah*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998, hlm 188

¹⁴ Al-Syuyuti menyatakan bahwa "hadis" Ikhtilafu... muncul dalam beberapa kitab yang tidak sampai pada kita dan pengarang kitab menyebutkannya dalam kitab mereka tanpa isnad dan tanpa nisbah kepada Mukharrij seperti Imam al-Haramain. Lihat al-Zurqaniy , *Sarah al-Zurqaniy 'ala Muwatha' Malik*, Dar al-fikr, hlm 1631

3. Orang yang berpendapat harus terbuka
4. Pendapat yang dimunculkan bukan untuk menyerang atau menjatuhkan orang lain
5. Pendapat yang disampaikan didasari perasaan tulus dan penuh kesadaran. Pendapat yang disampaikan mampu memperkaya wawasan, konsep, pertimbangan, informasi dan sebagainya.

Jadi, idealnya perbedaan pendapat itu justru bisa menghasilkan hal yang positif. Bila terjadi perbedaan pendapat tetapi mengarah kepada konflik terbuka berarti ada hal yang kontra produktif yang terkait dengan pendapat itu, antara lain sebagai berikut:

1. Keinginan menguasai karena kepentingan pribadi, organisasi, maupun golongan
2. Ada hal-hal yang sensitif yang terungkap terkait dengan materi pendapat
3. Perselisihan yang ditampakkan melalui pertentangan pendapat
4. Implikasi dari suatu pendapat merugikan orang lain
5. Pendapat yang dikemukakan memang diarahkan untuk menyerang orang lain
6. Orang yang menerima pendapat tidak biasa menghadapi perbedaan pandangan dan memberikan penilaian yang terlalu negatif terhadap pendapat berbeda.

Untuk menghadapi perbedaan pendapat yang mengarah kepada konflik, Abuddin Nata memandang perlu dikembangkan beberapa etika berikut ini:

1. Melihat perbedaan sebagai sesuatu yang harus diterima
2. Menyadari bahwa pendapat yang dikemukakan seseorang mungkin mengandung kebenaran atau kesalahan
3. Bersikap terbuka, mau menerima pendapat, saran dan kritik orang lain karena mungkin pendapat kita keliru
4. Bersikap objektif, lebih berorientasi kepada kebenaran, dan bukan pembenaran
5. Tidak memandang perbedaan pendapat sebagai pertentangan atau permusuhan, tetapi sebagai khazanah dan kekayaan yang amat berguna untuk memecahkan berbagai masalah

6. Menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang universal seperti persaudaraan, kejujuran, keadilan, kebenaran dan lain sebagainya.¹⁵

Saran tersebut tidak bermaksud membenarkan pendapat yang dikemukakan setiap orang. Kita harus berani mengatakan bahwa pendapat tersebut salah dan harus ditolak apabila bertentangan dengan nilai-nilai kandungan al-Qur'an dan al-Sunnah, bertentangan dengan akhlak mulia, mengajak permusuhan, merusak akidah Islam, bertentangan dengan akal sehat, merusak persatuan dan kesatuan dan lain sebagainya. Namun, penolakan itu harus dilakukan dengan etika yang luhur dan penuh kesopanan.¹⁶

Apabila perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik itu tidak dapat dibendung, maka konflik yang sesungguhnya akan terjadi dan gejala ini harus diatasi. Dalam al-Quran Surat An-Nisa': 35, Allah SWT berfirman:

وَلْيُرْسَلْ إِلَىٰ بَيْنِيكُمْ أُولُو الْأَرْحَامِ وَالْغَائِبَةُ وَالْحَقُّ ثُمَّ لَا يُقَالُ لِمَ كُنْتَ يَتِيمًا وَالْوَالِدَاتُ لِغَيْرِ الْمَوْلَىٰ وَالْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ الْأَرْحَامِ
Artinya: Dan Jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka

Artinya: Dan Jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam (orang yang tidak curang dan memelihara rahasia) dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang ini bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberikan taufik kepada suami isteri itu. Sesungguhnya Allah SWT maha mengetahui, lagi maha mendengar. (Q.S. an-Nisa' 35)

Ayat ini memberi pemahaman bahwa: (1) Anjuran untuk sesegera mungkin menyelesaikan konflik secara dini; (2) Cara menyelesaikan konflik adalah melalui mediator yang disebut *hakam*; (3) Mediator (hakam) merupakan sosok pribadi yang benar-benar bisa diteladani; (4) mediator (hakam) itu sebanyak 2 (dua) orang yang mewakili masing-masing pihak; dan (5) keinginan kuat untuk melakukan islah (penyelesaian konflik) dari masing-masing pihak.

Disamping itu, ayat tersebut juga memberi gambaran tentang penyelesaian konflik. Para manajer harus memperhatikan berbagai proses penyelesaian konflik, cara penyelesaian, syarat orang yang menyelesaikan, dan niat baik dari pihak-pihak yang berkonflik. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya tentang

¹⁵ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Predana Media, Jakarta, 2003, hlm.239

¹⁶ *Ibid*, Hlm. 239

mengendalikan konflik dalam kepemimpinan, ada beberapa cara mengatasi konflik, diantaranya dengan cara negosiasi¹⁷

Negosiasi dapat diartikan; (1) Proses tawar menawar dengan jalan berunding, untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak yang lain. (2) Penyesuaian sengketa secara damai melalui perundingan antara pihak-pihak yang bersengketa.

Negosiasi bermanfaat: 1) Mendapatkan efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan; 2) Kesepakatan bersama saling menguntungkan (simbiosis mutualisme); 3) Menjembatani perbedaan pandangan mereka yang bernegosiasi sehingga mengurangi, bahkan dapat mencegah konflik; 4) Menyepakati tujuan/metode bersama yang belum jelas¹⁸.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan negosiasi adalah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh pihak yang berkonflik secara bersama-sama dengan melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian. Hal ini dijelaskan oleh Allah SWT dalam surat al-Hujurat ayat 9-10, berbunyi:

(#qßsÎ=ô¹r'sù (#qè=tGtGø%\$# tûüZİB÷sßJø9\$# z`İB Èb\$tGxÿÍ-!\$sÛ bÎ)ur (#qè=İG»s)sù 3t÷zW{\$# n?tä \$yJßg1y÷nÎ) ôMtót/ .bÎ*sù (\$yJåks]÷t/ bÎ*sù 4 «!\$# İøBr& #n<Î) uäpÅ"s? 4Ó@Lym ÓÈöö7s? ÓÉL©9\$# `bÎ) ((#pqäÜÅ;ø%r&ur ÉAôyèø9\$ßÎ/ \$yJåks]÷t/ (#qßsÎ=ô¹r'sù ôNuä!\$sù ×ouq÷zÎ) tbqãZİB÷sßJø9\$# \$yJ`RÎ) ÇÒÈ üüÜÅ;ø)ßJø9\$# ÷=İtä ©!\$# ÷/ã3ª=yès9 ©!\$# (#qà)"\$#ur 4 ö/ã3÷uqyzr& tû÷üt/ (#qßsÎ=ô¹r'sù ÇÈÈÈ tbqçHxqöè?

9. Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau dia Telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adi

10.Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.

¹⁷ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm 333

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006,

Seorang pemimpin/manajer perlu memiliki sifat sabar dalam menghadapi konflik dan menyelesaikannya dengan cara musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana dalam surat Ali-Imran ayat 159 yang berbunyi:

خَالِفْهُمْ إِذَا لَانُوا بِالْأَمْرِ أُولَئِكَ مُنْجِبُونَ إِلَى اللَّهِ وَمَنِ اتَّبَعْتَهُمْ فَقَدْ اتَّبَعْتَهُمْ سَبِيلَهُمْ وَلِلَّهِ الْفَتْحُ وَالْظُّفْرُ الَّذِي يَخْرِقُ بِرُءُوسِهِمْ وَلِلَّهِ الْوَيْلُ الْمُنِيرُ
 öNâk÷]tä ß#ôã\$\$sù (y7İ9öqym ô`İB (#qÖxÿR]w É=ù=s)ø9\$#
 |MøBz]tä #s]Î*sù (ÍöDF{\$#]Îü öNèdö]Ír\$x©ur öNçlm; ö]ÿøótGó]#\$ur
 ÇÊÏÈÈ tû,Î#İj.uqtGß]ø9\$#]=İtä] ©!\$# `bÎ) 4 «!\$#]n?tã ö@©.uqtGsù

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Penutup

Seorang manajer dalam suatu organisasi mesti memiliki kemampuan menangani konflik baik yang berdampak positif maupun negatif. Yang terpenting adalah mengembangkan pengetahuan yang cukup dan sikap yang positif terhadap konflik, karena peran konflik yang tidak selalu negatif terhadap organisasi.

Konflik dalam suatu organisasi seharusnya untuk mencapai tujuan organisasi yang sehat. Dengan kata lain timbulnya konflik dalam organisasi dipandang sebagai suatu gejala organisasi yang sehat. Dengan demikian setiap konflik yang terjadi dapat diatasi dengan semangat kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan pengembalian yang cukup senang, pimpinan dapat cepat mengenal, mengidentifikasi dan mengukur besarnya konflik serta akibatnya dengan sikap positif dan kemampuan kepemimpinannya, seorang pimpinan akan dapat mengendalikan konflik yang akan selalu ada, dan bila mungkin menggunakannya untuk keterbukaan organisasi dan anggota organisasi yang dipimpinnya. Tentu manfaatnya pun dapat dirasakan oleh dirinya sendiri. Dalam lembaga pendidikan, sebagai organisasi formal sering terjadi konflik terutama menyangkut kepentingan dan kekuasaan serta posisi yang akan dipilih.

KEPUSTAKAAN

- Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, IAIN IB Press, Padang, 2006
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, 2006
- Luthans F. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Singapore, 1981
- Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Munandar AS. *Manajemen Konflik dalam Organisasi* , dalam Seminar Strategi Pengendalian Konflik dalam Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta, 987

- Robbins, SP. *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Siding, 1979.
- Winardi. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mandar Maju, 1994
- Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organization*, Praeger, New York, 1986,
- Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, Raja Gafindo Persada, Jakarta, 2002
- Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, 1990
- D.Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah Production, Bandung, 2000,
- Alan C.Filley, J.House, dan Steven Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, Illinois, Foresman, 1976
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: strategi Baru Pengelolaan lembaga Pendidikan Islam*, Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 2007
- Panduan *Manajemen Sekolah*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum
- Al-Syuyuti menyatakan bahwa”hadis” Ikhtilafu...muncul dalam beberapa kitab yang tidak sampai pada kita dan pengarang kitab menyebutkannya dalam kitab mereka tanpa isnad dan tanpa nisbah kepada Mukharrij seperti Imam al-Haramain. Lihat al-Zurqaniy , Sarah al-Zurqaniy 'ala Muwatha' Malik, Dar al-Fikr
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Predana Media, Jakarta, 2003
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen :Suatu Pendekatan Prilaku*,Raja Grafindo, 1983