

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM DAN PROBLEMATIKANYA: STUDI KASUS DI FAKULTAS DAKWAH UIN-SUKA YOGYAKARTA

Abstrak:

Syarnubi

Dosen Fakultas Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan
UIN Raden Fatah
Palembang

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh: pertama, ada yang berpandangan bahwa konflik sudah menjadi hukum alam. Oleh karena itu, tidak dapat dihilangkan karena manusia diciptakan dalam keadaan berbeda-beda kepentingan. Sebaiknya konflik dikelola sehingga membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. Kedua, Konflik yang terjadi Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Ketiga, peran pemimpin dalam mengelola konflik di Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) dengan mengambil lokasi di Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Adapun analisis data dilakukan dengan reduksi data, triangulasi, display data dan kesimpulan data. Sehingga data yang terkumpul dikelompokkan dengan cara memilah dan memilih data yang akan digunakan, kemudian data yang ada diperiksa kembali dengan cara membandingkan data hasil observasi, dokumentasi dan data hasil wawancara. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk yang sesuai sehingga mudah dibaca dan dipahami. Kemudian data dianalisis dan diambil kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) konflik adalah realitas yang tidak mungkin dapat dihindari seratus persen dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu sikap yang dapat diambil bukan menghindari konflik yang ada secara terus menerus, akan tetapi harus menghadapi dan dicoba dicari jalan penyelesaiannya. Disinilah perlunya manajemen konflik, bagaimana mencari solusi yang tepat menyelesaikan konflik sebuah konflik. 2) indikasi konflik yang terjadi di Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunana Kalijaga adalah perbedaan pendapat antara dekan dan dosen Fakultas Dakwah terkait dengan kebijakan perubahan nama Fakultas Dakwah menjadi Dakwah Dan Komunikasi. Akan tetapi kalau dicermati lebih jauh, salah satu faktor ketidakcocokan tersebut adalah kerana perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. 3) menghadapi konflik semacam ini, maka cara yang ditempuh adalah dengan mempersatukan dan perundingan (kompromi), dari kedua metode yang ditempuh ternyata tidak mampu menyelesaikan konflik. Oleh karena itu cara yang ditempuh dalam penyelesaian konflik ini adalah dengan cara naik banding yaitu meneruskan permasalahan tersebut pada pimpinan yang lebih tinggi yakni Rektor UIN-SUKA Yogyakarta untuk mendapatkan penyelesaian.

Kata Kunci: *Manajemen, Konflik, Siswa, Pendidikan Islam*

Pendahuluan

Mendengar kata konflik, mungkin yang terbayang dibenak kita adalah diartikan sebagai: sifat-

sifat animalistik, kebuasaan, kekerasan, barbarisme, destruksi/pengrusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam kehidupan sehari-hari konflik adalah sesuatu yang nyata dan selalu kita jumpai. Sepanjang seseorang masih hidup hampir mustahil untuk menghilangkan konflik di muka bumi ini. Konflik antar perorangan dan antar kelompok merupakan bagian dari sejarah umat manusia. Berbagai macam keinginan seseorang dan tidak terpenuhinya keinginan tersebut dapat juga berakhir dengan konflik. Perbedaan pandangan antarperorangan tidak dapat teratasi secara adil dan proporsional, maka hal itu dapat menjadi konflik antar kelompok dalam masyarakat. Sebuah konflik seiring berawal dari persoalan kecil dan sederhana. Perbedaan sikap dan pendapat termasuk ketidakinginan untuk menerima orang lain, dapat menyebabkan konflik antarperorangan dan sebagainya.

Permasalahannya adalah era global yang mengakibatkan ketatnya persaingan, maka di situlah terdapat suatu konflik. Dalam skala kecil sampai skala besar, dari konflik pribadi ke konflik sosial kemasyarakatan nampaknya susah untuk untuk diabadikan. Di sisi lain dalam era global ini kita tidak dapat hidup sendiri, baik sebagai individu maupun sebagai institusi. Sementara itu persaingan yang mengarahkan kepada individualistis atau egoistis justru akan mempersempit ruang gerak kita. Oleh karena itu problem selanjutnya adalah bukanlah kita harus bersaing untuk menghindari persaingan, akan tetapi bagaimana kita dapat *memenaje* konflik tersebut sehingga dapat menjadi suatu kerja sama yang produktif.

Dunia ini tidak memerlukan harapan yang radikal dan sederhana untuk mengakhiri konflik. Apa yang diperlukan masyarakat sekarang ini adalah manajemen konflik yang dengan cara tersebut dapat mengubah kehidupan umat manusia. Konflik antarperorangan dan konflik antarkelompok masyarakat perlu diolah dan dibuat menjadi kekuatan seseorang dan masyarakat untuk menciptakan sebuah kehidupan baru di dunia ini. Dengan kata lain *fastabiq al khairot*, berlomba-lomba dalam kebaikan.

Pengertian Konflik dan Manajemen Konflik

1. Konflik

Kata “Konflik” berasal dari bahasa latin “*confli*”, yang terdiri atas dua kata, yakni *con*, yang berarti bersama-sama dan *filigo*, yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Kata ini diserap oleh bahasa Inggris (dalam, Webster, 1974:213), menjadi *conflict* yang berarti pertarungan, perebutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif, permusuhan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (Poerwadarmita, 1976:519), kata konflik berarti pertentangan atau percekocan. Konflik atau pertentangan bisa terjadi pada diri seseorang (konflik internal) ataupun di dalam kalangan yang lebih luas. Dalam organisasi, istilah ini menjadi “konflik organisasi” (*organizational conflict*).

Pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai relasi psikologis yang antagonis, sikap emosional bermusuhan, struktur nilai yang berbeda, interaksi yang antagonis, jelas, berbentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung hingga pada bentuk perlawanan terbuka. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di dalamnya terdapat kecekocan maksud

antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan.

Konflik menurut Rahim ialah sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi. Konflik berarti percekocokan dan pertentangan (John M. Echols dan Hasan Shadily, 1984:138). Sedangkan dalam istilah al-Qur'an, konflik sinonim dengan kata ikhtilaf, sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT surat Al-Baqarah ayat: 176, dan 213, yang berbunyi:

بَعِيدٍ شِقَاقٍ لَفِي الْكِتَابِ فِي اخْتَلَفُوا الَّذِينَ وَإِنَّ بِالْحَقِّ الْكِتَابَ نَزَّلَ اللَّهُ بِأَنَّ ذَٰلِكَ

Artinya

“Yang demikian itu adalah Karena Allah Telah menurunkan Al Kitab dengan membawa kebenaran; dan Sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al Kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh (dari kebenaran)”. (Q.S Al-Baqarah : 176).

أَلَّا النَّاسَ بَيْنَ لِيَحْكُمَ بِالْحَقِّ الْكِتَابَ مَعَهُمْ وَأَنْزَلَ وَمُنذِرِينَ مُبَشِّرِينَ النَّبِيِّ عَنِ اللَّهِ فَبَعَثُوا حِدَّةً أُمَّةً النَّاسُ كَانَ

الَّذِينَ اللَّهُ فَهَدَىٰ بَيْنَهُمْ بَغْيًا الْبَيِّنَاتُ جَاءَ تَهُمُ مَا بَعْدَ مِنْ أَوْ تُوهُ الَّذِينَ إِلَّا فِيهِ اخْتَلَفُوا مَا فِيهِ اخْتَلَفُوا فِيمَا

مُسْتَقِيمٍ صِرَاطٍ إِلَىٰ يَشَاءُ مَنْ يَهْدِي وَاللَّهُ بِأَذْنِهِ الْحَقِّ مِنْ فِيهِ اخْتَلَفُوا الْمَاءِ آمَنُوا

Artinya:

“Manusia itu adalah umat yang satu. (Setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi Keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang Telah didatangkan kepada mereka kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, Karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus”. (Q.S Al-Baqarah :213).

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi (Winardi, 1994:1). Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai: (1) persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain, (2) keadaan atau perilaku yang bertentangan, misalnya pertentangan pendapat, kepentingan atau pertentangan antar individu, (3) perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan atau tuntutan yang bertentangan dan (4) perseteruan (Peg Pickering, 2006:1).

Selain itu, konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau

lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi (Sulistyorini, 2009:208).

Perbedaan konflik dengan persaingan (*competition*) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada bila tujuan-tujuan pihak-pihak yang terlibat adalah tidak sesuai tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh, dua kelompok pegawai (guru dan administrasi), mungkin saling bersaing untuk mencapai tujuan pendidikan. Jadi, bila tidak ada kesempatan untuk mengganggu pencapaian tujuan pihak lain, situasi persaingan terjadi bagaimanapun juga, bila ada kesempatan untuk mengganggu, dan bila kesempatan tersebut digunakan, maka akan timbul konflik.

Dengan demikian, konflik pada hakikatnya mengandung arti segala macam bentuk hubungan antara manusia yang ditandai sifat berlawanan. Unsur-unsur yang terdapat didalamnya, meliputi: (1) adanya percekocokan, ketidaksepakatan, dan perbedaan, (2) terjadi ditingkat perorangan, kelompok, atau organisasi, dan (3) terdapat obyek yang menjadi sasaran. Dalam kehidupan organisasi (satuan pendidikan) yang didalamnya melibatkan interaksi antar berbagai manusia, baik secara individual maupun kelompok, masalah konflik merupakan fakta yang tidak bisa dihindarkan. Sebenarnya konflik itu sendiri pada hakikatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan dianalisis.

2. Manajemen Konflik

Manajemen adalah sebuah kata yang berasal dari bahasa latin yaitu kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi kata kerja *manageree* yang artinya menangani. *Manageree* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan akata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Husaini Usman, 2006:3). Manajemen ialah proses memperoleh tindakan melalui usaha orang lain. Ia merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang mengakomodir berbagai kegiatan bagian-bagian (sub sistem) serta berhubungan dengan lingkungan. Manajemen memiliki unsur-unsur yang meliputi unsur manusia (manajer anggotanya), material, uang, waktu, prosedur serta pasar sehingga manajemen merupakan proses yang dilaksanakan oleh manajer organisasi berjalan menuju pencapaian tujuan secara efektif dan efisien (Syafaruddin dan Irwan Nasution, 2005:7).

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 ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan

bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Dengan demikian manajemen konflik merupakan seni dan ilmu mengelola pertentangan atau antagonistic antara dua pihak atau lebih. Baik antara seseorang dengan seseorang, antara seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan dengan organisasi secara keseluruhan.

Pandangan tentang Konflik

Ada yang berpandangan bahwa konflik sudah menjadi hukum alam. Oleh karena itu, tidak dapat dihilangkan karena manusia diciptakan dalam keadaan berbeda-beda kepentingan. Sebaiknya konflik dikelola sehingga membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. Maragustam Siregar mengemukakan pandangan tentang konflik yaitu sebagai berikut: (1) gejala yang membahayakan dan petanda instabilitas lembaga, (2) dinamika dalam lembaga yang bisa menghantarkan pada kemajuan.

Robbins menguraikan beberapa pandangan mengenai konflik, yaitu sebagai berikut (Saefullah, 2012:295):

1. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional menekankan bahwa konflik merupakan hal yang tidak baik dan oleh karenanya harus dicegah jangan sampai timbul, karena dampaknya yang bersifat negatif terhadap kelompok dan pada akhirnya terhadap orang secara keseluruhan.

2. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia mengemukakan bahwa karena perbedaan-perbedaan yang terdapat dalam diri anggota kelompok, yang pada gilirannya berakibat antara lain: pada persepsi, sistem nilai, dan pada pendekatan melihat sesuatu, perbedaan akan timbul secara alamiah dan oleh karenanya konflik tidak dapat dikatakan baik atau tidak baik, tetapi merupakan hal yang wajar (normal) dalam suatu organisasi.

3. Pandangan Interaksionis

Pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang baik dan bahkan diperlukan. Oleh karena itu, manajemen perlu mendorong agar dikalangan bawahannya selalu timbul konflik. Menurut pandangan interaksionis konflik bisa memperkuat fundamen organisasi dan dapat melancarkan fungsi organisasi (badan, lembaga) berkat adanya introspeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi reorganisasi.

Selanjutnya perubahan pandangan tentang konflik, yakni pandangan lama dan pandangan baru tentang konflik (Sulistyorini, 2009:209).

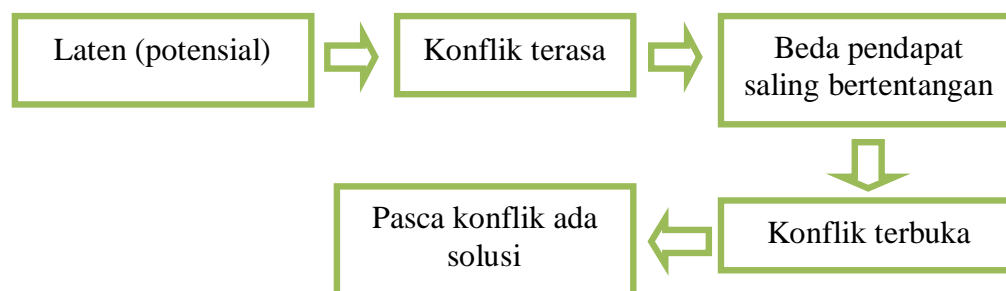
Pandangan Lama	Pandangan Baru
1. Konflik dapat dihindari	1. Konflik tidak dapat dihindari
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam

<p>3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal</p> <p>4. Tugas manajemen menghilangkan konflik.</p> <p>5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.</p>	<p>persepsi, dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.</p> <p>3. Konflik dapat membantu dan menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.</p> <p>4. Tugas manajemen mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya</p> <p>5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik dapat fungsional ataupun salah (*dysfungsional*). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Segi fungsional konflik antara lain: a) manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik, b) lebih mempersatukan para anggota organisasi, c) menejer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi, d) mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi, atau e) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

Tahapan Konflik

Konflik merupakan proses yang terdiri dari lima tahapan yang berurutan, yaitu: laten (potensial) konflik tersembunyi, konflik terasa, beda pendapat saling bertentangan, konflik terbuka, pasca konflik ada solusi (Maragustam, 2012:43).



Berdasarkan ilustrasi diatas, dapat dijelaskan bahwa (1) konflik merupakan suatu keadaan yang laten (potensial) karena faktor individu, organisasi dan lingkungan yang berbeda sehingga menimbulkan banyak perbedaan. Atas dasar itulah (2) individu atau kelompok mengetahui bahwa konflik dalam organisasi dapat dirasakan adanya. Mereka merefleksikan melalui (3) perbedaan persepsi maupun tujuan nilai, dan melakukan aksi aposisi/ bersebrangan. (4) konflik bergerak dan berangsur-angsur diwujudkan, apabila diteruskan konflik dimanifestasikan dalam bentuk agresi secara terbuka anatar pihak-pihak yang berkonflik. (5) Prinsipnya, konflik harus dicarikan solusinya dengan memperhatikan berbagai sumber penyebabnya melauai manajemen konflik.

Sebab Konflik

Terdapat beberapa teori besar tentang penyebab konflik, yang masing-masing menunjuk pada metode dan sasaran yang berbeda.

1. Teori Hubungan Masyarakat

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.

Sasaran: meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada di dalamnya.

2. Teori Kebutuhan Manusia

Menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak dipenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi.

Sasaran: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.

3. Teori Negosiasi Prinsip

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik.

Sasaran: membantu pihak yang berkonflik untuk Memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memungkinkan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

4. Teori Identitas

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan.

Sasaran: melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan di antara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.

5. Teori Kesalahpahaman (miskomunikasi) AntarBudaya

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam acara-acara komunikasi berbagai budaya yang berbeda.

Sasaran: menambah pengetahuan kepada pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.

6. Teori Transformasi Konflik

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

Sasaran: mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap

jangka panjang di antara pihak yang berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan.

Dari berbagai teori di atas terlihat bahwa penyebab konflik di dalam sebuah organisasi (satuan pendidikan) adalah sangat beragam, Masing-masing menuntut upaya manajemen konflik yang tepat untuk menanganinya.

Diantara kemungkinan konflik yang akan muncul di lembaga pendidikan adalah: (1) konflik antar guru, (2) konflik antar guru dan peserta didik, (3) konflik antar peserta didik, (4) konflik antar guru dan kepala sekolah, (5) konflik antar lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat. Konflik akan muncul karena adanya rangsangan yang datang dari diri sendiri maupun datang dari orang lain. Rangsangan tersebut kemudian menciptakan seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang tidak menyenangkan terhadap orang lain. Lebih-lebih, tindakan ini diringi oleh rasa tidak puas, karena adanya harapan yang tidak terpenuhi.

Hal-hal yang menjadi pemicu bermacam-macam konflik tersebut dapat meliputi: (a) prasangka buruk, (b) kesalahpahaman, (c) sifat keras kepala atau egois, (d) rasa peka dan mudah tersinggung, (e) perbedaan interpretasi, (f) ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan, (g) perbedaan cara dan metode, (h) perbedaan kepentingan dan kebutuhan, (i) perbedaan latar nilai budaya, (j) perbedaan tujuan, (k) persaingan memperebutkan status atau promosi, (l) berkurangnya sumber-sumber tertentu, pengaruh, uang, waktu, ruang, popularitas, dan posisi (Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurridlo, 2005:58).

Selain, itu konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun nonmaterial. Untuk mencegahnya, harus dipelajari penyebabnya, antara lain sebagai berikut (E. Mulyasa, 2005:245):

a. Perbedaan pendapat.

Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka dapat menimbulkan ketegangan.

b. Salah paham

Konflik dapat terjadi karena adanya salah paham (*misunderstanding*). Hal ini bisa terjadi karena penjelasan yang di dengar kurang jelas, fakta yang dikumpulkan kurang lengkap ataupun informasi yang kurang akurat. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan kebencian.

c. Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan.

Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral, maupun sosial.

d. Terlalu sensitif

Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif, maka dianggap merugikan dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.

Konflik juga dipengaruhi pola-pola emosi, kepribadian, dan budaya. Reaksi-reaksi psikologis (melamun, melawan, dingin/diam) memegang peranan yang sangat kuat dalam mempengaruhi proses konflik. Konflik mengikuti gaya kepribadian dan psikologi seseorang, budaya juga ikut-ikutan membentuk aturan-aturan dan ritual yang membawa kita kepada konflik.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebab konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam adalah sangat kompleks, meliputi adanya aspirasi yang tidak tertampung, saling ketergantungan tugas, ketidakpuasan, perasaan ketidakadilan, distorsi komunikasi, aturan yang kurang jelas dan kurang transparannya beberapa hal.

Tingkatan-tingkatan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Konflik dilembaga pendidikan terbagi menjadi enam macam yaitu sebagai berikut (E. Mulyasa, 2005:242):

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik interpersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas kuliah dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak dimakan juga salah, dan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.

2. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik agar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.

3. Konflik Intragroup

Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik intragroup, misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

4. Konflik Intergroup

Konflik intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antar kelompok guru kesenian

dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para peserta didiknya tidak konsentrasi belajar.

5. Konflik Intraorganisasi

Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antar bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan.

6. Konflik Interorganisasi

Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

Sumber-sumber Konflik

Menurut Maragustam Siregar sumber konflik yang terjadi di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Konflik struktural. Ketimpangan dalam akses dan kontrol sumber daya, kebijakan yang tidak adil, kesewenang-wenangan dalam mengambil keputusan.
2. Konflik Hubungan Sosial, Psikologis. Stereotip, prasangka, stigmatisasi.
3. Konflik kepentingan. Pemuasan kebutuhan dan cara untuk memenuhinya mengorbankan orang lain, persaingan tidak sehat (politik, sosial, budaya).
4. Konflik data. Kurang informasi perbedaan pandangan, salah komunikasi, perbedaan interpretasi, pemalsuan sejarah.
5. Konflik Nilai-Nilai Adat. Perbedaan adat, nilai ideologis, implementasi nilai agama.

Metode Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negatif tergantung pada pendekatan manajemen yang dilakukan. Menurut Winardi terdapat tiga metode manajemen konflik, yaitu: metode untuk menstimulasi konflik, metode mengurangi konflik, dan metode untuk menyelesaikan konflik (Supardi dan Syaiful Anwar, 2002:105):

1. Metode untuk Menstimulasi Konflik

Berikut ini adalah beberapa metode stimulasi yang digunakan dalam menstimulasi konflik:

a. Menyertakan orang luar

Metode yang seringkali dimanfaatkan untuk “menggoncang” sebuah unit organisasi yang “baku” adalah memasukkan manajer-manajer yang memiliki latar belakang, nilai-nilai dan gaya yang sangat berbeda, dibandingkan dengan norma-norma yang berlaku.

b. Bertindak bertentangan dengan apa yang umum berlaku

Tindakan tidak menyampaikan komunikasi (informasi) kepada individu-individu atau kelompok-kelompok yang normal mendapatkannya atau menambahkan kelompok-kelompok baru yang menjadi peserta jaringan informasi, dapat menyebabkan kekuasaan didistribusi, hingga dengan demikian dapat distimulasi konflik.

c. Merestrukturisasi organisasi yang bersangkutan

Tindakan memecah tim-tim kerja lama dan departemen-departemen kemudian mereorganisasi mereka sedemikian rupa hingga memiliki anggota-anggota baru atau tanggung jawab baru, akan menyebabkan timbulnya suatu periode ketidakpastian dan penyesuaian. Konflik-konflik yang muncul pada periode ini dapat menyebabkan munculnya metode-metode operasi lebih baik, sewaktu para anggota menyesuaikan diri dengan keadaan yang baru.

d. Merangsang persaingan

Tindakan menawarkan bonus, pembayaran insentif dan pengumuman-pengumuman tentang prestasi yang luar biasa, akan menyebabkan terpeliharanya persaingan. Bila persaingan dipelihara pada tingkat yang tinggi akan menyebabkan timbulnya konflik produktif sewaktu kelompok-kelompok yang ada berjuang untuk saling menonjolkan diri mereka dalam bidang produksi.

e. Memilih manajer-manajer yang tepat

Para manajer yang otoriter, yang tidak mau mendengarkan pendapat-pendapat yang bertentangan dengan pendapat sendiri, seringkali menyebabkan kelompoknya menjadi pasif. Dalam kondisi seperti ini diperlukan pergantian seorang manajer yang aktif, manajer yang akan membangunkan kelompok yang sedang "tidur" tersebut. Menemukan manajer yang tepat bagi kelompok khusus, dapat menyebabkan timbulnya konflik yang bermanfaat.

2. Metode untuk Mengurangi Konflik

Metode pengurangan konflik didasari oleh pemikiran bahwa konflik yang tinggi menunjukkan dinamika organisasi, dan ada indikasi perubahan yang sedang terjadi. Individu dan kelompok terlibat dalam pertentangan kepentingan tentang alokasi sumberdaya kerja, perbedaan pemahaman terhadap tugas-tugas yang ditetapkan, atau hubungan kerja antar bagian tidak serasi dan cenderung saling menghambat. Akibat-akibat dari konflik yang terlalu tinggi nampak dalam perilaku individu yang agresif, kemudian muncul sikap otoritarian, pertentangan yang berlarut-larut, timbul rasa benci, dan lebih mementingkan kelompok ((Supardi dan Syaiful Anwar, 2002:177).

Akibat yang ditimbulkan dapat mengarahkan pada keadaan disfungsional, karena itu langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah menggabungkan unit-unit yang berkonflik, mengadakan kegiatan bersama, mutasi/ritasi jabatan, menetapkan peraturan baru, menghadapkan tentang baru kepada dua pihak yang berkonflik dan memfungsikan peran integrator/pihak ketiga.

Penggabungan unit yang berkonflik dilakukan agar kedua pihak memulai tugas baru yang menjadi tanggung jawab bersama. Dalam menjalankan tugas diharakan terjalin komunikasi dan

hubungan kerja yang harmonis sehingga saling mengenal sifat, kepribadian dan harapan masing-masing anggota.

Kebijakan mutasi/rotasi jabatan diperlukan apabila performansi kerja individu tidak bisa berkembang, sedangkan kebutuhan masyarakat mengalami peningkatan dalam produksi dan layanan jasa. Maka segera ditempatkan orang-orang yang mempunyai kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan tugas yang dibebankan. Langkah selanjutnya adalah membuat peraturan melakukan penyesuaian dan kerjasama. Peraturan baru dapat berupa sanksi yang tegas terhadap tindakan yang merugikan organisasi atau berupa penghargaan bagi yang berprestasi.

Menghadapkan pada tantangan baru kepada pihak-pihak yang sedang konflik merupakan salah satu cara menurunkan konflik. Dengan adanya tantangan baru yang dihadapi organisasi, semua pihak beralih konsentrasi pada penyelamatan organisasi sehingga melupakan kepentingan kelompok dan mengalihkan pikiran pada tantangan baru.

Beberapa strategi penurunan konflik di atas, diharapkan dapat mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

3. Metode untuk Menyelesaikan Konflik

Dalam penyelesaian konflik ini, kebanyakan para ahli manajemen konflik berpendapat setidaknya ada lima metode yang lazim digunakan. Para ahli berlainan pendapat mengenai istilah masing-masing tetapi pada prinsip dalam pengertian isinya tidak jauh berbeda satu dan lainnya.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki menggunakan istilah *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising* (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 1995:284). Sedangkan Manahan P. Tampubolon, menggunakan istilah membantu, menghindar, menggabungkan, mendominasi dan kecurigaan.

Owens menggunakan istilah kolaborasi, perundingan yakni kompromi, dan bentuk lain dari pemecahan perbedaan yang memiliki elemen bersama dengan pemecahan masalah secara kolaborasi, penghindaran yakni penarikan diri atau hidup berdampingan secara damai dalam perbedaan, dan perjuangan kekuasaan yakni suatu usaha pada masing-masing orang untuk menang tanpa memperhatikan konsekuensi pada orang lain.

William Hendricks, menggunakan istilah mempersatukan (*integrating*), karelaan untuk membantu (*obliging*), mendominasi (*dominating*), menghindar (*avoiding*) dan kompromi (*compromising*).

Lebih lanjut dalam hal ini William Hendricks membuat diagram pengidentifikasian konflik sebagai berikut (William Hendricks, 1992:51).

LIMA METODE PENYELESAIAN KONFLIK



Tinggi

Rendah

Perhatian
Pada Orang
Lain

Diagram di atas menggambarkan tentang metode penyelesaian konflik. Seorang manajer dengan pengetahuan tentang metode penyelesaian konflik dapat memilih salah satu metode yang paling sesuai untuk menyelesaikan konflik. Bila metode penyelesaian konflik ini diidentifikasi maka akan memungkinkan untuk meningkatkan pemahaman dan motivasi orang lain selama berkonflik.

a. Mempersatukan (*Integrating*)

Metode penyelesaian konflik dengan mempersatukan (*Integrating*) adalah salah satu dari metode penyelesaian konflik. Individu yang memilih metode ini melakukan tukar menukar informasi. Disini ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok. Metode penyelesaian konflik jenis ini secara tipikal diasosiasikan dengan pemecahan masalah, metode ini efektif bila isu konflik adalah kompleks.

Penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya *creative thinking* (berpikir kreatif). Mengembangkan alternatif adalah salah satu kekuatan dari gaya *integrating*. Penyelesaian konflik dengan metode mempersatukan menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mensintesis informasi dari perspektif yang *divergen* (berbeda). Akan tetapi, menyelesaikan konflik dengan metode ini menjadi tidak efektif apabila kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau bila waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan ini membutuhkan waktu yang panjang. Penyelesaian cara ini juga dapat menjadi penyelesaian yang dapat menimbulkan frustrasi terutama dalam konflik tingkat tinggi, karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional untuk suatu posisi.

b. Kerelaan membantu (*obliging*).

Metode penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (*obliging*) menempatkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Metode ini mungkin mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Metode ini juga dapat dipakai sebagai strategi yang sengaja digunakan untuk mengangkat atau menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap suatu isu. Penggunaan metode penyelesaian konflik “rela membantu orang lain” dengan menaikkan status pihak lain adalah manfaat, terutama jika peran yang dimiliki secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan.

Metode penyelesaian konflik “rela membantu orang lain” bila digunakan secara efektif,

dapat mengawetkan hubungan. Metode ini dengan tidak disadari, dapat dengan cepat membuat orang lain rela mengalah.

c. Mendominasi (*dominating*)

Metode penyelesaian konflik dengan mendominasi (*dominating*) adalah lawan dari metode *obliging*. Metode ini menekankan pada diri sendiri. Dimana kewajiban bisa diabaikan oleh keinginan pribadi, metode penyelesaian konflik dengan mendominasi ini meremehkan kepentingan orang lain. Metode ini adalah strategi yang efektif bila suatu keputusan yang cepat dibutuhkan atau jika persoalan tersebut kurang penting.

Strategi ini dapat menjadi reaksioner, yang digerakkan oleh mekanisme mempertahankan diri. Metode ini tercermin dalam sebuah penyerangan untuk orang yang diekspresikan melalui falsafah “lebih baik menembak daripada ditembak”. Metode ini sangat membantu jika individu kurang pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik. Ketidakmampuan untuk menyediakan tenaga ahli yang memberikan nasehat atau yang dengan tegas menyampaikan isu inilah pangkal dari metode mendominasi. Strategi ini paling baik dipakai dalam keadaan terpaksa.

d. Menghindar (*avoiding*)

Para penghindar tidak menempatkan suatu nilai pada diri sendiri atau orang lain. Metode ini adalah “metode menghindari dari persoalan”. Aspek negatif dan metode menghindar termasuk diantaranya “menghindari tanggung jawab” atau mengelak dari suatu isi. Seorang manajer yang menggunakan metode ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.

Bila suatu isu tidak penting, tindakan menanggapi dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Metode ini efektif bila sewaktu-waktu memang dibutuhkan. Sebagai contoh, dalam sebuah rapat dewan suatu item dapat dibuat skemanya atau ditunda untuk dibicarakan.

Di lain pihak, metode ini dapat membuat frustrasi orang lain karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat. Rasa kecewa biasanya berpangkal dari metode penyelesaian konflik dengan cara menghindar, dan konflik cenderung meledak apabila metode ini dipakai.

e. Kompromi (*compromising*)

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat.

Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosedurnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dilakukannya. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah. Nawawi mengungkapkan cara-cara yang dapat ditempuh dalam menyelesaikan konflik yakni sebagai berikut (Nawawi, 2000:216):

1. Melaksanakan Perdamaian

Dalam melaksanakan perdamaian, pihak-pihak yang bertikai harus bersifat menumbuhkan kesadaran dan pengertian pihak yang satu terhadap pihak yang lain. Kedua belah pihak harus menyadari tugas-tugas dan kepentingan-kepentingan masing-masing, termasuk memahami batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Apabila terdapat tugas yang memerlukan kerjasama, maka kedua belah pihak harus mengambil bagian dan peran sertanya, sehingga terwujud keinginan yang saling menunjang.

Apabila kesadaran dan saling pengertian itu sulit diwujudkan, pemimpin yang efektif harus berani bertindak tegas. Untuk itu pemimpin dalam keadaan terpaksa dapat menyatakan bahwa dirinya tidak peduli siapa yang membenci atau yang menyenangnya siapa. Selanjutnya menegaskan pula agar tidak saling mengganggu yang dapat merugikan organisasi.

2. Naik Banding

Penyelesaian konflik dengan cara naik banding dapat dilihat dari dua versi:

- a. Versi Pemimpin. Dari versi ini berarti pemimpin unit yang lebih rendah bilamana tidak dapat menyelesaikan konflik antar anggota unitnya, dapat meneruskannya pada pimpinan yang setingkat lebih tinggi. Demikian seterusnya naik banding itu dapat sampai pada pucuk pimpinan tertinggi di lingkungan suatu organisasi, untuk mendapatkan penyelesaian.
- b. Versi pihak yang bertikai. Apabila pihak yang bertikai merasa tidak puas terhadap penyelesaian dari pimpinan suatu jenjang, maka dapat meneruskan masalahnya pada pimpinan jenjang yang lebih tinggi, untuk dipertimbangkan kembali. Versi ini mempunyai keuntungan sebagai berikut:
 - 1) Memberikan perlindungan pada anggota dari pimpinannya yang bersangka, mudah berubah pikirannya karena pengaruh yang memihak, iri hati atau memusuhi dirinya. Pimpinannya seperti cenderung tidak akan berlaku adil pada anggotanya yang kebetulan sedang mengalami konflik.
 - 2) Memberikan peluang pada pihak-pihak yang sedang mengalami konflik untuk berhadapan secara jujur pada saat pimpinan menyelesaikannya. Sikap itu dapat terjadi karena kedua belah pihak mengetahui bahwa kemenangan yang diperoleh secara tidak jujur, mungkin akan terungkap bilamana pihak yang dikalahkan naik banding pada pimpinan yang lebih tinggi dalam menyelesaikan konflik tersebut.
 - 3) Penyelesaian konflik berlangsung secara obyektif, karena dilakukan oleh pimpinan yang terlibat dalam persoalan yang diperaktikan. Disamping itu juga tidak ada hubungan dengan pihak-pihak yang bertikai dalam pergaulan sehari-hari, baik dalam tugas organisasi maupun diluar organisasi.

3. Menggunakan penengah (mediasi)

Dalam menyelesaikan konflik antar anggota, pimpinan dapat meminta bantuan orang ketiga dari dalam atau luar organisasi. Orang ketiga yang menjadi penengah konflik, biasanya dipilih tokoh yang disenangi dan dipercayai oleh kedua belah pihak dan diyakini tidak memiliki

kepentingan dalam masalah yang dihadapi. Di lingkungan umat beragama tokoh penengah itu mungkin seorang ulama bagi penganut agama Islam, seorang pendeta bagi penganut agama Kristen ataupun tokoh yang lainnya.

4. Persaingan konstruktif

Pada hakikatnya, anggota organisasi yang sedang terlibat konflik sedang melakukan persaingan untuk saling menjatuhkan. Oleh karena itu, bilamana kedua belah pihak sulit untuk didamaikan, maka kondisi persaingan itu justru dapat dimanfaatkan untuk menantang kedua belah pihak agar tampil sebagai yang terbaik dalam bidang yang dipertikaikan.

5. Tujuan bersama yang benar

Dalam hal ini pemimpin meminta pada masing-masing pihak yang sedang konflik untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan mengabaikan kepentingan sempit yang bukan tujuan organisasi. Sedangkan mengenai hal-hal kecil dapat diatasi dengan membuat ketentuan bersama, kemudian secara konsisten setiap pemimpin unit mengawasi anggota unit masing-masing.

6. Mengintegrasikan masukan

Konflik juga bisa terjadi karena adanya anggota organisasi yang terlalu memaksakan gagasan, ide dan cara kerja sebagai sesuatu yang terbaik dan harus dijalankan oleh organisasi. Konflik itu hanya bisa diselesaikan dengan usaha pimpinan melakukan pengintegrasian masukan dari anggota tersebut kedalam kegiatan organisasi.

Pengintegrasian pertama dapat dilakukan dengan menerima sepenuhnya masukan tersebut menggantikan yang selama ini dilaksanakan. Diantaranya berbentuk menggantikan metode atau cara kerja, peralatan dan lain-lain. Pengintegrasian yang kedua dapat dilakukan dengan menerima sebagian dari masukan itu, khususnya yang dinilai baik untuk dipadukan dengan yang selama ini dilaksanakan di lingkungan organisasinya. Sedangkan pengintegrasian yang ketiga dilakukan dengan memberikan kebebasan pada anggota yang memberikan masukan, untuk melaksanakan ususnya tersebut. Namun, cara ini dibatasi dengan menetapkan, bahwa pimpinan tidak peduli apa yang dilaksanakan anggota termasuk pimpinan unit, dengan syarat hasilnya sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, baik kuantitas maupun kualitasnya.

7. Mengatur Pasangan Kerja

Ketidakcocokan terhadap pasangan kerja sering menjadi sebab timbulnya konflik. Anggota di lingkungan suatu unit harus terdiri dari orang-orang yang mampu mendukung dan menunjang kegiatan pimpinan unitnya. Sebaliknya, setiap anggota unit pun mengharapkan memperoleh pimpinan yang serasi atau cocok dengan diri masing-masing. Kecocokan antar anggota itu sangat penting artinya untuk menciptakan suatu unit menjadi tim yang kompak, dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unitnya. Namun tidak disangkal, bahwa ketidakserasian antar anggota justru menjadi sumber terjadinya konflik.

Dalam menghadapi konflik seperti ini tidak ada jalan lain yang dapat ditempuh selain harus mengatur ulang pasangan kerja dilingkungan unit, yang pasti menyentuh unit lain dan

bahkan seluruh organisasi. Usaha mengatur pasangan kerja ini untuk mencegah dan menyelesaikan konflik dapat saja dilakukan setiap kali diperlukan. Namun cara ini tidak mungkin dilakukan terhadap anggota yang memiliki keahlian atau profesionalitas tertentu. Anggota seperti ini harus ditempatkan pada unit yang sesuai, sehingga berarti juga pimpinan unitlah yang harus mengemban tugas mencegah konflik, baik dengan dirinya maupun sesama anggota di dalam unitnya.

Peran Pemimpin dalam Mengelola Konflik di Fakultas Dakwah UIN-Suka Yogyakarta

Setelah membahas manajemen konflik dari segi teori, pembahasan selanjutnya yaitu mengenai peran pemimpin dalam mengelola konflik di Fakultas Dakwah UNI-SUKA Yogyakarta terkait: isu konflik, sebab-sebab konflik, pihak yang konflik, metode penyelesaian konflik, dan metode untuk mengurangi konflik.

Menurut Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali, konflik dipandang sebagai sesuatu yang alamiah dan tidak dapat dihindarkan. Hal ini disebabkan karena konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan. Tak terkecuali dalam proses lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu setiap pemimpin dituntut untuk memperhatikan konflik, karena tidak dapat dihilangkan, tetapi jika dimanfaatkan dengan tepat akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Konflik dapat diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat bila digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai. Demikian halnya dalam perguruan tinggi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetapi terkadang diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan kampus.

1. Isu Konflik

Seiring diangkatnya bapak Prof. Dr H. M. Bahri Ghazali menjadi Dekan Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Yogyakarta, beliau hadir dengan membawa visi dan misi dengan sejuta pengalaman yang ingin diterapkan di Fakultas Dakwah dengan harapan ingin meningkatkan mutu Fakultas Dakwah baik secara kualitas dan kuantitas.

Isu konflik di Fakultas Dakwah berawal dari adanya sebagian dosen, mahasiswa dan karyawan yang tidak setuju dengan dicalonkannya bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali menjadi Dekan Fakultas Dakwah, kemudian berkembang menjadi sebuah kelompok yang kontra dengan bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali dengan alasan bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali bukan alumni Fakultas Dakwah dan mereka lebih memprioritaskan alumni Fakultas Dakwah untuk menjadi Dekan.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan, isu yang paling populer pada saat bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali menjabat sebagai Dekan Fakultas Dakwah adalah isu tentang perubahan nama Fakultas Dakwah, isu berawal dari terdengarnya kabar bahwa bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali ingin merubah nama Fakultas Dakwah menjadi Fakultas Dakwah Dan Komunikasi. Selanjutnya inilah yang akan menjadi fokus pembahasan penulis selanjutnya, karena isu ini sangat menarik untuk dikaji secara intensif.

2. Sebab-Sebab Konflik

Konflik tentang perubahan nama Fakultas Dakwah, yang terjadi di Fakultas Dakwah disebabkan oleh diantaranya sebagai berikut:

a. Perbedaan pendapat

Setiap orang memiliki pandangan dan pendapat masing-masing dalam hal memandang sesuatu. Begitu juga yang terjadi di antara pak Bahri dengan dosen Fakultas Dakwah, perbedaan pendapat begitu jelas terasa dan terlihat. Keinginan dari bapak Bahri ialah ingin adanya suatu perubahan di Fakultas Dakwah dengan argumen segala sesuatu membutuhkan komunikasi, dakwah tanpa komunikasi tidak akan mampu berjalan menuju target-target yang diinginkan, demikian komunikasi tanpa dakwah akan kehilangan nilai-nilai Ilahi dalam kehidupan. Dakwah adalah proses komunikasi efektif dan kontinyu, bersifat umum dan rasional, dengan menggunakan cara-cara ilmiah dan sarana yang efisien, dalam mencapai tujuan-tujuannya. Maka dari itu pak Bahri berpendapat segala sesuatu membutuhkan komunikasi terkhusus dalam hal dakwah.

Tujuan dari perubahan nama Fakultas tersebut pak Bahri berharap Fakultas Dakwah dan Komunikasi akan menghasilkan ahli-ahli dakwah yang kompeten dan siap mengabdikan kepada masyarakat pada umumnya dan umat Islam pada khususnya. Fakultas ini berusaha mengembangkan ilmu dakwah dan menerapkannya dalam konteks tempat dan zaman. Akan tetapi dari pihak dosen terdapat perbedaan pendapat dengan alasan kita bukan orang komunikasi.

b. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

Secara tidak langsung perbedaan latar belakang dapat mempengaruhi pribadi pak Bahri, dosen, karyawan, dan mahasiswa sehingga melahirkan pemikiran dan pendirian yang berbeda. Oleh karenanya masing-masing mereka mempertahankan argumennya masing-masing yang pada akhir memicu konflik.

c. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Begitupun apa yang terjadi di Fakultas Dakwah, perubahan nama fakultas yang digagas oleh pak Bahri itu beratas namakan kepentingan bersama (kelompok).

Perubahan nama fakultas tersebut digulirkan lewat musyawarah dan lewat polling. Pak Bahri mengapresiasi secara obyektif mengakui hasil polling yang terbanyak memilih dakwah dan komunikasi.

3. Pihak Yang Konflik

Konflik yang terjadi di Fakultas Dakwah terjadi antara *Dekan Fakultas Dakwah yaitu bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali* dengan *dosen, karyawan, dan mahasiswa* Fakultas Dakwah. Mayoritas yang kontra dengan perubahan nama fakultas tersebut adalah dari kalangan dosen, dan

mahasiswa sedangkan karyawan minoritas.

4. Metode penyelesaian konflik

Dalam menyelesaikan konflik ini, bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali menggunakan metode perundingan, mempersatukan, dan naik banding.

a. Mempersatukan

Upaya yang dilakukan oleh pak Bahri melakukan tukar menukar informasi (pendapat). Ini dilakukan untuk mengamati perbedaan pendapat dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok.

Selain yang penulis sebutkan di atas upaya yang dilakukan oleh pak Bahri selanjutnya adalah mengadakan pertemuan dengan dosen karyawan, dan mahasiswa Fakultas Dakwah yang kontra, guna mencari solusi yang tepat dan dapat diterima semua kelompok.

b. Perundingan (Kompromi)

Dalam menyelesaikan konflik perubahan nama Fakultas Dakwah pak Bahri melaksanakan upaya tawar menawar untuk mencapai pemecahan-pemecahan masalah (kesepakatan) yaitu dengan menawarkan tidak mengubah penataan dari Fakultas Dakwah itu sendiri seperti tidak merubah jurusan yang ada di fakultas tersebut. Begitupun sebaliknya dari pihak kontra yakni dosen menawarkan agar komunikasi tersebut dimasukkan dalam proses pembelajarannya.

c. Naik Banding

Upaya yang dilakukan oleh pak Bahri dengan mempersatukan tidak menemukan solusi yang tepat karena masih ada sebagian yang kurang sependapat dengan pendapat pak Bahri, selanjutnya dengan melakukan perundingan dengan pihak yang kontra yakni dosen Fakultas Dakwah, namun tawaran yang diberikan oleh pak Bahri tidak disepakati oleh dosen dengan alasan komunikasi sudah merupakan bagian dari dakwah itu sendiri.

Melihat kedua metode penyelesaian konflik di atas tidak berhasil, maka upaya yang dilakukan oleh pak Bahri selanjutnya dengan naik banding agar memperoleh keputusan dalam penyelesaian konflik perubahan nama Fakultas Dakwah. Dan pada akhirnya Rektor memutuskan bahwa nama Fakultas Dakwah tidak diubah namun yang dirubah dalam penataannya saja, seperti perubahan jurusan PPI (Program Penyiaran Islam menjadi KPI (Komunikasi Penyiaran Islam).

5. Metode pengurangan konflik

Menurut Prof. DR. M. Bahri Ghazali konflik tidak bisa dihindari karena konflik merupakan hal yang alamiah. akan tetapi bisa diminimalisir dengan cara sebagai berikut:

a. Melakukan Riset (Penelitian)

Dengan melakukan riset (penelitian) dapat meminimalisir konflik dalam lembaga pendidikan islam. Karena pada dasarnya penelitian dilakukan guna memukan sesuatu yang baru, memberikan solusi, dan membuktikan sesuatu. Seperti yang diungkapkan oleh pak

Bahri misalnya meneliti kinerja Dosen dan Karyawan, nanti disana kita akan menemukan kesenjangan apa saja yang dialami oleh dosen dan karyawan. Sehingga dari penelitian tersebut kita akan mengelola permasalahan tersebut agar tidak memicu terjadinya konflik.

- b. Mengadakan Pertemuan dengan Dosen satu bulan sekali, dengan Karyawan dua bulan Sekali dan Mahasiswa tiga bulan sekali.

Mengadakan pertemuan dengan dosen, karyawan dan mahasiswa ini merupakan ajang *sharing* tukar pikiran, menanggapi permasalahan-permasalahan yang terjadi, menanggapi isu-isu kontemporer, dan membina hubungan yang baik dengan dosen, karyawan dan mahasiswa sekaligus menjalin komunikasi antara dekan dan dosen, karyawan, dan mahasiswa mengadakan evaluasi kinerja dosen.

Upaya tersebut di atas, dapat meminimalisir konflik karena dengan pertemuan tersebut seorang pimpinan mengetahui situasi dan kondisi yang terjadi di Fakultas Dakwah dan sekaligus mengontrol situasi dan kondisi agar meredam permasalahan-permasalahan yang akan memicu terjadinya konflik.

Analisis Kasus Konflik

Mencermati kasus diatas, indikasi adanya konflik tersebut adalah perbedaan pendapat antara dekan dan dosen Fakultas Dakwah terkait dengan kebijakan perubahan nama Fakultas Dakwah menjadi Dakwah Dan Komunikasi. Akan tetapi kalau dicermati lebih jauh, salah satu faktor ketidakcocokan tersebut adalah kerana perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.

Selain itu kurangnya pengharagaan terhadap keputusan bersama. Keputusan adalah segala putusan yang telah ditetapkan atau disetujui. Keputusan juga berarti kesimpulan akhir. Jadi, keputusan bersama adalah segala sesuatu yang telah disepakati bersama untuk dijalankan bersama. Hasil keputusan bersama menjadi tanggung jawab bersama. Oleh karena itu siapapun yang terikat dan terkait dengan hasil keputusan harus mentaatinya.

Menghadapi konflik semacam ini, maka cara yang ditempuh adalah dengan mempersatukan. Ini dilakukan dengan melalui beberapa kali pertemuan dekan dengan dosen, karyawan, dan mahasiswa dimana dekan dan dosen, karyawan, dan mahasiswa memberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya. Pendapat-pendapat tersebut kemudian ditanggapi lagi sampai tercapai suatu kesepakatan. Proses musyawarah ini berlangsung beberapa kali. Selanjutnya yaitu melalui perundingan (kompromi) dilakukan dengan cara saling memberikan tawaran dengan harapan memperoleh kesepakatan bersama yang dapat diterima oleh semua kelompok. Namun dari kedua metode yang ditempuh oleh bapak Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali yang penulis sebutkan di atas, tidak mampu menyelesaikan konflik.

Oleh karena itu cara yang ditempuh dalam penyelesaian konflik ini adalah dengan cara naik banding yaitu meneruskan permasalahan tersebut pada pimpinan yang lebih tinggi yakni Rektor UIN-SUKA Yogyakarta untuk mendapatkan penyelesaian.

Konflik adalah realitas yang tidak mungkin dapat dihindari seratus persen dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu sikap yang dapat diambil bukan menghindari konflik yang ada secara

terus menerus, akan tetapi harus menghadapi dan dicoba dicari jalan penyelesaiannya. Disinilah perlunya manajemen konflik, bagaimana mencari solusi yang tepat menyelesaikan konflik sebuah konflik.

Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan yang telah penulis sampaikan di atas, ada beberapa kesimpulan mengenai manajemen konflik dalam pendidikan islam secara teori maupun praktiknya adalah sebagai berikut.

1. Manajemen konflik adalah merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.
2. Menurut Prof. Maragustam Siregar mengemukakan pandangannya tentang konflik yaitu sebagai berikut: (1) gejala yang membahayakan dan petanda instabilitas lembaga, (2) dinamika dalam lembaga yang bisa menghantarkan pada kemajuan.
3. Tahapan Konflik adalah laten (potensial), konflik terasa, beda pendapat saling bertentangan, konflik terbuka pasca konflik ada solusi.
4. Penyebab konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam adalah sangat kompleks, meliputi adanya aspirasi yang tidak tertampung, saling ketergantungan tugas, ketidak puasan, perasaan ketidak-adilan, distorsi komunikasi, aturan yang kurang jelas dan kurang transparannya beberapa hal.
5. Tingkatan konflik adalah sebagai berikut: intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, dan interorganisasi.
6. Penyebab konflik antara lain adalah, perbedaan pendapat, salah paham, salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan, Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok, Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda, dan terlalu sensitif.
7. Metode manajemen konflik menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki menggunakan istilah *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising*. Sedangkan Manahan P. Tampubolon, menggunakan istilah membantu, menghindar, menggabungkan, mendominasi dan kecurigaan. Sedangkan Owens menggunakan istilah kolaborasi, perundingan yakni kompromi, kolaborasi, penghindaran, dan perjuangan kekuasaan. Sementara itu William Hendricks, menggunakan istilah mempersatukan (*integrating*), karelaan untuk membantu (*obliging*), mendominasi (*dominating*), menghindar (*avoiding*) dan kompromi (*compromising*).
8. Peran Pemimpin dalam menyelesaikan konflik di Fakultas Dakwah dengan menggunakan metode mempersatukan, perundingan (kompromi) dan naik banding.
9. Mencermati kasus diatas, indikasi adanya konflik tersebut adalah perbedaan pendapat antara dekan dan dosen Fakultas Dakwah terkait dengan kebijakan perubahan nama Fakultas Dakwah. Akan tetapi kalau dicermati lebih jauh, salah satu faktor ketidakcocokan tersebut

adalah kerana perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Oleh karena itu cara yang ditempuh dalam penyelesaian konflik ini adalah dengan cara naik banding yaitu meneruskan permasalahan tersebut pada pimpinan yang lebih tinggi yakni Rektor untuk mendapatkan penyelesaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Navastara, Ardi Mulyadi. *Manajemen Konflik; Definisi dan Teori Konflik*, jepit.wordpress.com, diakses pada tanggal 30 April 2012 pukul: 20. 17 WIB.
- E. Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syukur, Fatah. 2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, Semarang: PT Pustaka Rizki Putra.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

-
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 1991. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press.
- Manahan P. Tampubolon. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Maragustam Siregar, Materi Perkuliahan Manajemen Pendidikan Islam dan Problematikanya, Power Point. Dapat diakses <http://maragustamsiregar.wordpress.com/>.
- Peg Pickering. 2006. *How to Manage Conflict* (Kiat Menangani Konflik), terj. Masri Maris, Jakarta: Esensi Erlangga.
- Ragam Catatanku, *Manajemene Pendidikan Islam*, <http://www.riwayat.web.id>, di akses pada tanggal 30 April 2012. Pukul 20.45 WIB
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 1995. *Organizational Behavior*. Chicago: Irwin.
- Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution. 2005. *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching.
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras.
- Masyhud, Sulthon dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka. 2005.
- Supardi dan Syaiful Anwar, *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: UII Press. 2002.
- Hendricks, William. *Bagaimana Mengelola Konflik*, Terj. Arif Santoso Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Winardi, 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Bandung: Mandar Maju.

