



MANAJEMEN KONFLIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Mardia¹, Muhammad Mukhtar.S²
STAI DDI Pinrang, Sulawesi Selatan
muh.mukhtar7@gmail.com

Naskah masuk: 13-02-2023, direvisi: 24-00-2023, diterima: 24-02-2023, dipublikasi: 28 -02-2023

ABSTRAK

Konflik merupakan suatu proses alamiah yang melekat pada sifat semua hubungan dan dapat diatasi dengan pengelolaan yang konstruktif. Pengelolaan konflik ke arah positif membutuhkan proses dan usaha yang tidak mudah. Konflik dapat dijadikan sebagai stimulus peningkatan komunikasi dan kualitas kerja, namun juga dapat menurunkan kualitas kinerja seseorang jika tidak dapat dikendalikan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan dalam melaksanakan proses pendidikan dan dalam mencapai visi yang dirumuskan tidak lepas dari konflik sehingga dapat menjadi faktor penghambat dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama jika tidak dikelola dengan baik. Penelitian ini bersifat kualitatif karena ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Model penelitian yang digunakan adalah model studi kasus. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi berpartisipatif (*participant observation*), wawancara mendalam (*in dept interview*), studi dokumen dan triangulasi. Analisis data yang digunakan dengan melibatkan tiga komponen analisis, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan (*verification*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber konflik yang terdapat di MTs DDI Kalupang yaitu dilatarbelakangi karena adanya ketidaksesuaian atau kesalahpahaman dalam komunikasi atau distorsi komunikasi, adanya perilaku salah satu personil yang keras kepala dalam memaksakan kehendak, dan tidak mau berkompromi terhadap keputusan bersama yang telah ditetapkan. Adapun langkah yang dilakukan dalam mengelola konflik yang terjadi, yaitu dengan mengambil langkah kekeluargaan, musyawarah bersama, bersikap kompromi yang kontroversial, bersikap akomodatif, bersikap toleran, dan mengedepankan nilai-nilai kebersamaan.

Kata kunci: manajemen, konflik, lembaga pendidikan Islam

ABSTRACT

Conflict is a natural process that is inherent in the nature of all relationships and can be overcome by constructive management. Conflict management in a positive direction requires a process and effort that is not easy. Conflict can be used as a stimulus to increase communication and quality of work, but it can also reduce the quality of one's performance if it cannot be controlled. Madrasahs as educational institutions in carrying out the educational process and in achieving the desired vision cannot be separated from conflict so that it can become an inhibiting factor in achieving the goals that have been formulated together if not managed properly. This research is qualitative in nature because it is intended to describe and analyze phenomena, events, social activities, attitudes, beliefs, perceptions, thoughts of people individually and in groups. The research model used is a case study model. Data collection in this study used participant observation, in-depth interviews, document studies and triangulation. The data analysis used involves three components of analysis, namely data reduction, data display, and verification. The results showed that the source of conflict at MTs DDI Kalupang was due to a discrepancy or misunderstanding in communication or distortion of communication, the

behavior of one of the personnel who was stubborn in imposing his will, and did not want to compromise on a joint decision that had been made. As for the steps taken in managing the conflict that occurred, namely by taking family steps, joint deliberations, being compromising on something controversial, being accommodative, being tolerant, and prioritizing togetherness values.

Keywords: *management, conflict, Islamic educational institutions*

PENDAHULUAN

Konflik adalah salah satu unsur dimana pembawaan dan keberadaannya sangat urgen sekali dalam kerangka peningkatan kualitas kehidupan manusia. Kalau dikaitkan dengan istilah sosial, maka konflik sosial bisa diartikan sebagai suatu pertentangan antar anggota masyarakat yang bersifat menyeluruh dalam kehidupan. (Antonius Sukoco, 2017) Ditinjau dari akar katanya, konflik berasal kata *configure* atau *conficium* yang artinya benturan menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis. (Sulistiyorini dan Fathurrohman, 2014)

Menurut Asnawir dalam bukunya "Manajemen Pendidikan", bahwa konflik adalah reaksi yang timbul karena seseorang merasa terancam, baik teritorialnya maupun kepentingannya, dengan menggunakan kekuatan untuk mempertahankan teritorial atau kepentingan tersebut. (Asnawir, 2006) Sedangkan Luthans mengatakan, konflik merupakan kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia.

Sedangkan menurut Robbins dalam bukunya "*Organization Behaviour*" menjelaskan, bahwa konflik merupakan 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. (Robbins, 1979)

Konflik merupakan situasi yang wajar dalam relasi interpersonal dan semua orang pasti mengalaminya (Darling, J. R. & Walker, 2001) menjelaskan bahwa konflik tidak dapat dihindari karena merupakan proses alami yang terjadi antar individu. Hocker dan Wilmot menekankan bahwa konflik adalah proses alami yang melekat pada sifat semua hubungan dan dapat diatasi melalui manajemen yang konstruktif. Para ahli percaya bahwa konflik adalah aspek alami dari hubungan manusia. Konflik yang ditangani dengan baik dapat membawa perubahan yang diinginkan oleh seseorang atau masyarakat. (Snowden, 2006).

Konflik muncul ketika kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bersaing bertentangan satu sama lain. Masalah yang dihadapi adalah bagaimana menangani konflik, jadi sangat penting untuk memiliki rencana yang baik untuk menghadapinya. Konflik yang ditangani dengan baik membangun hubungan kerja sama, membangun kepercayaan, dan meningkatkan kreativitas dan hasil. Konflik selanjutnya akan muncul sebagai akibat dari manajemen konflik yang tidak efektif. Dinamika hubungan interpersonal dirugikan serta pencapaian tujuan hidup bersama jika konflik tidak dikelola secara efektif. Agar individu dapat meningkatkan kinerja mereka, konflik harus dikelola secara efektif. (Pedhu, 2020; Wartini, 2015).

Penelitian manajemen konflik di suatu lembaga menjadi perhatian bagi para pemerhati pendidikan maupun pengambil kebijakan di antaranya (Gussevi, 2020; Lestari, S, 2020; Nugroho, 2020; Tumiwa, 2020; Wulandari, 2020) di antara hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam menyelesaikan suatu konflik harus mengedepankan nilai-nilai

kompromi dan nilai-nilai kebaikan bersama, tidak mengedepankan egoisme, serta dibutuhkan peran pemimpin untuk turun langsung dalam menyelesaikan suatu masalah.

Konflik sangat erat dalam kehidupan manusia. Hendricks (2006) berpendapat bahwa konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan (Pedhu, 2020). Menurut Aldag dan Stearns (Wahyudi, 2011) konflik adalah ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu atau kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Luthans (2011) menggambarkan konflik sebagai ketidaksesuaian antara nilai atau tujuan antar anggota organisasi. Konflik dipandang sebagai perilaku yang mengganggu seseorang dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Criblin (Wahyudi, 2011) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pemimpin organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.

Sementara menurut Wirawan (2013) manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkan (Wirawan, 2013b). Manajemen konflik merupakan upaya untuk mengarahkan konflik destruktif menjadi konflik konstruktif sehingga menimbulkan dan mengembangkan kreativitas dan inovasi. Menurut Thomas (Daft, 2010) terdapat lima gaya penanganan konflik, yaitu (1) bersaing, (2) menghindar, (3) berkompromi, (4) mengakomodasi, dan (5) berkolaborasi. Tidak ada gaya manajemen konflik yang efektif untuk semua situasi. Setiap individu diharapkan dapat memilih gaya yang cocok dengan karakter kepribadiannya untuk menangani konflik yang muncul dalam hidupnya.

Ketersediaan sumber daya, baik sumber daya alam, sosial, manusia, sarana, dana, kurikulum, dan potensi siswa yang tinggi belum menjamin kesuksesan proses pendidikan di lembaga pendidikan, (Hendyat Soetopo, 2010) jika seorang kepala sekolah/madrasah tidak *manage* pluralitas yang potensial menimbulkan permasalahan. Persaingan antar komponen, bagian atau unit, kepentingan, tujuan, kebutuhan, individualisme yang makin merebak, materialisme eksklusif, dan lain-lain memunculkan potensi terjadinya konflik dalam kehidupan kelembagaan.

Manajemen konflik merupakan langkah yang diambil 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.

Lewis Coser berpendapat, konflik dapat merupakan proses yang bersifat instrumental dalam pembentukan, penyatuan dan pemeliharaan struktur sosial. Konflik dapat menempatkan dan menjaga garis batas antara dua kelompok atau lebih. Konflik dengan kelompok lain dapat memperkuat kembali identitas kelompok dan melindunginya agar tidak lebur ke dalam dunia sosial sekelilingnya.

Berbagai pakar memiliki formulasi yang berbeda, tetapi mempunyai inti dan makna yang sama. Wirawan mengemukakan, manajemen Konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Terdapat sejumlah kata kunci yang perlu mendapatkan penjelasan lebih jauh mengenai hal tersebut, yaitu (Wirawan, 2013a) (1) *Pihak yang terlibat konflik dan pihak ketiga*, manajemen konflik bisa dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya, (2) *Strategi konflik*, manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memamanajemeni konflik, (3) *Mengendalikan konflik*, bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, mananejen konflik merupakan aktivitas untukn mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkannya, (4) *Resolusi konflik*, jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik, hal ini bertujuan untuk menciptakan solusi konflik yang menguntungkan, (5) *Kemampuan beradaptasi*, organisasi yang sehat mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internalnya, (6) *Memfokuskan pada tujuan*, aktivitas dan anggota organisasi yang sehat akan memfokuskan diri pada pencapaian tujuan yang yang rasional dan visible.

Jenis-jenis dan Sumber Konflik

Jenis-jenis konflik berdasarkan tingkatannya menurut Mulyasa, yaitu (E. Mulyasa, 2005), (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. (2) Konflik Interpersonal. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain. 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 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, (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, yaitu konflik yang terjadi karena 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 Konflik

Konflik tersebut disebabkan oleh berbagai faktor. Selain struktur dan komunikasi, perilaku manusia selalu menjadi sumber konflik. Meskipun ada sejumlah penyebab konflik yang berbeda, perilaku manusia adalah yang paling signifikan. Akibatnya, banyak provokasi sering mengubah masalah yang tampaknya kecil yang muncul dari perilaku manusia yang tidak sehat menjadi masalah besar.

Kesalahan dalam komunikasi atau distorsi juga merupakan penyebab umum konflik. Informasi yang disajikan dengan cara yang tidak ramah lebih mungkin diterima dengan buruk. Namun karena masing-masing unit organisasi memiliki tanggung jawab dan kepentingan yang berpotensi berbenturan satu sama lain, struktur organisasi termasuk sektor-sektor yang berkontribusi terhadap konflik. Faktor manusia kemudian menjadi faktor yang dapat menimbulkan konflik. Karena karakteristik masing-masing kepribadian yang banyak dan berbeda. Kepentingan dan kebutuhan yang berbeda, sikap otoriter dan semauanya sendiri, dogmatis, individualistis, dan sifat-sifat pribadi lainnya mungkin ada pada setiap individu. Konflik dalam organisasi dapat diakibatkan oleh salah satu dari hal tersebut.

Menurut Smith dalam bukunya Hendyat, konflik dalam suatu organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah pada dasarnya bersumber dari tiga hal, yaitu: masalah komunikasi, struktur dan faktor manusia itu sendiri. (Hendyat Soetopo, 2010).

Secara umum biasanya konflik muncul karena adanya kondisi yang melatarbelakangi. Adapun sumber-sumber yang melatarbelakangi konflik itu terjadi yaitu: (Saefullah, 2012), *Pertama*, komunikasi. Hal ini yang dapat menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi antededen untuk terciptanya konflik.

Kedua, Struktur. Konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Semakin besar kelompok dan terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Ketiga, variabel pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

Teknik Manajemen Konflik

Dalam manajemen konflik yang diutamakan adalah bagaimana cara mengendalikan konflik-konflik yang terjadi diantara para pihak. Spiegel menjelaskan ada lima teknik yang dapat dilakukan dalam penanganan konflik menurut Zaitun (1) berkompetisi, (2) Menghindari konflik, (3) akomodasi, (4) kompromi, (5) berkolaborasi. (Zaitun, 2017)

Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan lain sebagainya.

Dari beberapa sumber konflik yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan, bahwa dalam sebuah lembaga seorang pemimpin harus mampu mencegah sebelum terjadinya konflik dengan menentukan kebijakan-kebijakan yang baik dan melakukan komunikasi dengan baik pula. Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik akan menjadikan salah komunikasi sehingga mudah muncul. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin haruslah dilakukan dengan para orang yang berada dibawahnya.

Pada dasarnya konflik tersebut dapat berdampak positif dan negatif dalam kehidupan. Dalam batas tertentu, konflik justru dapat memberikan pengaruh yang positif. Dengan demikian, tidaklah benar pendapat yang hanya mengatakan bahwa konflik tersebut selalu akan merugikan. Misalnya dalam suatu lembaga, 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. Oleh karena itu, dalam masalah bukanlah harus bersaing atau menghindari persaingan, akan tetapi bagaimana dapat *manage* konflik tersebut bersama-sama sehingga dapat menjadi sebuah kerjasama yang produktif. (Fatah Syukur, 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kualitatif karena ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. (Nana Syaodih Sukmadinata, 2007) Sifat dalam penelitian ini adalah *deskriptif-analitik*. Penelitian ini dimaksudkan untuk menyimpulkan informasi mengenai status suatu variabel atau tema, gejala atau keadaan yang ada menurut apa yang ada pada saat penelitian dilakukan. Model penelitian yang digunakan adalah model studi kasus dengan alasan karena studi ini dilakukan terhadap satu kesatuan sistem yang berupa program, kegiatan, peristiwa, atau kelompok individu yang terikat dengan tempat, waktu, atau ikatan tertentu. (Rober E. Stake, 1994)

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi berpartisipansi (*participant observation*), wawancara mendalam (*in dept interview*), studi dokumen dan triangulasi. Analisis data yang digunakan dengan melibatkan tiga komponen analisis, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan (*verification*). (Sugiyono, 2015) Ketiga komponen analisis tersebut bersifat interaktif. Pada tahap reduksi data dilakukan kategorisasi dan pengelompokan data yang lebih penting, yang bermakna, dan yang relevan dengan tujuan penelitian, sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lembaga pendidikan MTs DDI Kaluppang Kabuapten Pinrang Sulawesi Selatan merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta yang diselenggarakan oleh masyarakat. Lembaga pendidikan tersebut di bawah naungan yayasan Darud Dakwah wal Irsyad (DDI) yang merupakan salah satu lembaga organisasi keagamaan terbesar di Sulawesi Selatan khususnya di Kota Pinrang yang bergerak dibidang dakwah, pendidikan dan usaha sosial kemasyarakatan.

Pada dasarnya penyelesaian konflik yang dilakukan di MTs DDI Kaluppang lebih berorientasi pada sikap kompromi dan saling menghormati di antara para guru dan staf di madrasah tersebut dalam mengelola konflik yang terjadi sehingga konflik dapat dipadamkan sedini mungkin. (*Observasi, 2022*)

Sebelum melangkah pada pemecahan dalam manajemen konflik, seorang pemimpin/pengasuh harus mampu mensurvey bagaimana asal atau pokok permasalahan yang ada, karena permasalahan atau konflik mempunyai sumber penyebab sehingga hal itu terjadi, dapat bersumber dari komunikasi, struktur, dan variabel/faktor pribadi. Oleh sebab itu, dari langkah inilah sehingga pemimpin akan lebih mudah menyelesaikan konflik yang ada.

Pengelolaan konflik yang dilakukan di MTs DDI Kaluppang lebih mengutamakan nilai-nilai kebersamaan dan kekeluargaan, sehingga ketika terjadi sebuah konflik internal, maka jalan yang pertama ditempuh yaitu dengan jalan kekeluargaan. "Ketika terjadi konflik dalam madrasah kami, jalan yang ditempuh tidak kaku, seperti kita menyelesaikan dengan jalan pengadilan, misalnya, bukan seperti itu, manakala terjadi konflik di lingkup internal kami maka langkah pertama yang dilakukan adalah dengan jalan kekeluargaan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan" (Wawancara, 2022a).

Selain langkah yang dilakukan di atas dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di madrasah, musyawarah merupakan salah satu yang digunakan sebagai langkah preventif dengan menghadirkan beberapa tokoh masyarakat atau ketua yayasan dalam mengambil suatu tindakan atau kebijakan yang akan dilakukan sehingga semua personil dapat menerima dengan hati terbuka dan merumuskan bersama aturan-aturan yang harus dijalankan bersama. (*Observasi, 2022*)

"Di antara latar belakang konflik yang terjadi adalah ketidaksepahaman tindakan yang dirumuskan dengan personil yang menjalankannya, sehingga mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan tidak sepenuh hati. Maka dalam hal ini, dalam pengemabihan kebijakan untuk dilaksanakan bersama jalan yang harus ditempuh dengan musyawarah untuk merumuskan bersama dan menajalankan bersama serta dapat bertanggung jawab bersama" (Wawancara, 2022a)

Seorang pemimpin atau kepala madrasah membawa visi dan misi dengan harapan ingin meningkatkan mutu di lembaga tersebut sehingga pemimpin memegang kendali dalam mengarahkan dan memberikan supervise dalam meningkatkan kinerja bawahannya, guru dan staf, agar visi yang ingin dicapai dapat terealisasi. Namun, dalam menjalankan roda kepemimpinan tidak menutup kemungkinan terjadi gesekan dalam interkasi social antar individu. Maka dari itu, seorang pemimpin mengambil langkah-langkah antisipasi di antaranya dengan membuat aturan-aturan yang disepakati bersama untuk dijalankan.

“Langkah yang kami lakukan untuk mencegah terjadinya konflik yaitu dengan mengadakan rapat bersama untuk merumuskan aturan-aturan bersama yang harus kita laksanakan sebagai suatu kejkikana bersama dan aturan bersama untuk dipatuhi bersama” (Wawancara, 2022c)

Ada beberapa jenis konflik yang terjadi di MTs DDI Kaluppang berupa konflik interpersonal yaitu konflik yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya ada seorang guru yang kurang aktif dalam mengajar sehingga peserta didik terabaikan dalam belajarnya (*Observasi, 2022*). Selanjutnya, konflik organisasi, yaitu adanya anggota organisasi tidak menjalankan tugasnya yang di bawah tanggung jawabnya atau melaksanakan sesuatu di luar kewenangannya sehingga hal ini salah yang memicu terjadinya konflik di MTs DDI Kaluppang karena personil yang diberikan tanggung jawab dalam menjalankan tugas tersebut direndahkan sehingga terjadi ketersinggungan (*Observasi, 2022*).

Dalam menyelesaikan konflik yang terjadi lingkungan internal di MTs DDI Kaluppang, kepala madrasah dan para guru serta staf, selain mengampil langkah kekeluargaan dan musyawarah bersama, juga berusaha sedapat mungkin untuk menghindari diri dari isu-isu yang bisa menimbulkan perpecahan, bersikap toleran dari perbedaan yang ada, dan mengambil langkah kompromi dari segala argument atau tindakan yang kontradiktif (*Observasi, 2022*).

“Konflik yang terjadi lingkungan internal, kepala madrasah dan para guru serta staf, mengampil langkah kekeluargaan dan musyawarah bersama, juga berusaha sedapat mungkin untuk menghindari diri dari berita-berita yang bisa menimbulkan perpecahan, bersikap toleran dari perbedaan yang ada, dan mengambil langkah kompromi dari segala argument atau tindakan yang sifatnya kontradiktif” (Wawancara, 2022b)

Seorang pemimpin yang memiliki tanggungjawab dalam sebuah manajemen harus mampu memandang atau mengamati sebuah konflik yang ada dalam manajemennya dengan baik karena konflik tidak akan pernah dapat dihindari.

“Konflik sebagai sesuatu yang alamiah dan tidak dapat dihindarkan. Hal ini disebabkan karena konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan kita. Tak terkecuali dalam proses lembaga pendidikan Islam seperti ini. Oleh karenanya, setiap pemimpin dituntut untuk memperhatikan konflik, karena hal itu tidak dapat dihilangkan, tetapi jika dimanfaatkan dengan tepat akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.” (Wawancara, 2022d)

Selain itu, langkah yang dilakukan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di MTs DDI Kaluppang, yaitu mengambil langkah akomodatif, yaitu mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour* (perilaku mengorbankan diri sendiri). Hal ini dilakukan jika merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut agar konflik tidak merugikan kepentingan bersama.

“Konflik dalam suatu lembaga pastinya ada dan tidak dapat dihindari, maka terkadang kita perlu mengambil langkah akomodatif, yaitu mengorbankan diri demi kepentingan yang lebih besar, dan mengambil jalan mengalah, terhadap konflik tersebut agar konflik tidak meluas sehingga dapat merugikan lembaga” (Wawancara, 2022c)

Konflik yang muncul di lembaga pendidikan dipicu oleh beberapa sumber. Konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya, disamping pada struktur 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. Penyelesaian konflik yang dilakukan di MTs DDI Kaluppang dengan jalan kompromi, menghindari konflik, melakukan tindakan akomodasi serta dilakukan dengan jalan berkolaborasi.

“konflik dalam suatu lembaga pastinya ada dan tidak dapat dihindari, maka terkadang kita perlu mengambil langkah akomodatif, yaitu mengorbankan diri demi kepentingan yang lebih besar, dan mengambil jalan mengalah, terhadap konflik tersebut agar konflik tidak meluas sehingga dapat merugikan lembaga” (Wawancara, 2022c)

Hal ini sebagaimana yang diutarakan oleh Thomas (Daft, 2010) terdapat lima gaya penanganan konflik, yaitu (1) bersaing, (2) menghindar, (3) berkompromi, (4) mengakomodasi, dan (5) berkolaborasi.

Sebagaimana yang diuraikan di atas, hal ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gussevi dkk, mengemukakan bahwa (Gussevi, 2020; Lestari.S, 2020; Nugroho, 2020; Tumiwa, 2020; Wulandari, 2020) dalam menyelesaikan suatu konflik harus mengedepankan nilai-nilai kompromi dan nilai-nilai kebaikan bersama, tidak mengedepankan egoisme, serta dibutuhkan peran pemimpin untuk turun langsung dalam menyelesaikan suatu masalah.

“Konflik yang terjadi lingkungan internal, kepala madrasah dan para guru serta staf, mengampil langkah kekeluargaan dan musyawarah bersama, juga berusaha sedapat mungkin untuk menghindarkan diri dari berita-berita yang bisa menimbulkan perpecahan, bersikap toleran dari perbedaan yang ada, dan mengambil langkah kompromi dari segala argument atau tindakan yang sifatnya kontradiktif” (Wawancara, 2022b)

Konflik juga sering terjadi akibat kesalahan dalam komunikasi atau distorsi. Suatu kebenaran yang dikemukakan dengan pola komunikasi yang tidak bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik. Di sisi lain struktur organisasi termasuk sektor penyumbang konflik yang tidak kecil, karena masing-masing unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang bisa saling bergesekan dan berbenturan. Kemudian penyumbang konflik yang tidak kalah banyaknya adalah faktor manusia. Hal ini dimungkinkan karena adanya sifat-sifat kepribadian yang beragam dan unik. Setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda, begitu juga sikap

otoriter dan mau menang sendiri, dogmatis, individualistis, dan sifat-sifat pribadi lainnya. Kesemuanya itu dapat menimbulkan konflik di tubuh organisasi.

Menurut Smith dalam bukunya Hendyat, konflik dalam suatu organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah pada dasarnya bersumber dari tiga hal, yaitu: masalah komunikasi, struktur dan faktor manusia itu sendiri. Dalam menyaring konflik di lembaga, menggunakan metode mempersatukan, suatu upaya yang dilakukan dengan langkah melakukan tukar menukar informasi (musyawarah). Ini dilakukan untuk mengamati perbedaan pendapat dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok.

Robbins menguraikan beberapa pandangan mengenai konflik dalam bukunya Saefullah "Manajemen Pendidikan Islam", yaitu (Saefullah, 2012), *pertama*, pandangan Tradisional. Pandangan tradisional menekankan bahwa konflik merupakan hal yang tidak baik (buruk) dan oleh karenanya harus dicegah jangan sampai timbul, karena dampaknya yang bersifat negatif terhadap kelompok dan pada akhirnya terhadap orang secara keseluruhan. Jadi, dalam pandangan tradisional menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Karena konflik selalu dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Dalam hal ini beberapa hal yang menjadi fokusnya, yaitu: (1) Konflik dapat dihindari; (2) Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau; (3) Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal; (4) Tugas manajemen menghilangkan konflik; (5) Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik. (Sulistiyorini, 2009; Supardi dan Syaiful Anwar, 2002)

Kedua, 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 karenanya konflik tidak dapat dikatakan baik atau tidak baik, tetapi merupakan hal yang wajar (normal) dalam suatu organisasi. Demikian pandangan ini menyatakan, konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok atau organisasi. Karena konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, maka keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

Ketiga, 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 intropeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi reorganisasi. Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif. Dalam hal ini juga memiliki sudut pandangan yang bertolak belakang dengan pandangan tradisional, yaitu: (Sulistiyorini, 2009; Supardi dan Syaiful Anwar, 2002) (1) Konflik tidak dapat dihindari; (2) Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi, dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya; (3) Konflik dapat membantu dan menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai

derajat; (4) Tugas manajemen mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya; (5) Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Analisis Peran Pimpinan Pendidikan Islam dalam Manajemen Konflik

Pemimpin/pengasuh adalah pemegang keberhasilan sebuah lembaga yang dipimpinnya. Baik buruknya, maju mundurnya lembaga tergantung bagaimana pengasuhnya mampu mengupayakan dan berperan sebagai seorang figur yang diteladani dan dihormati, dan profesionalisme adalah kunci dari keberhasilan peran itu. Pengasuh yang sukses adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku guru-guru atau staf-stafnya untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target kebersamaan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kekuatan lembaganya.

Di satu sisi, prestasi kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh harapan-harapan dari anggota lembaga yang dipimpinnya. Harapan-harapan tersebut bukan hanya berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan sosiologi pengasuh, tapi juga efektifitas, efisiensi dan kepuasan kerja guru dan staf. Harapan-harapan menurut Soemanto dalam bukunya "kepemimpinan dalam pendidikan", mengenai program pengajaran perlu diteliti tentang hakekat, pentingnya, pengaruh dan cara-cara menggarapnya, dalam rangka membantu pimpinan mengatasi tantangan-tantangan pengajaran. (Wasty Soemanto, 1999)

Langkah-langkah Pemimpin dalam Manajemen Konflik

Dalam negosiasi ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan agar seorang pemimpin mampu menjadi negosiator dalam menjamin konfliknya untuk memperoleh hasil yang terbilang cukup konstruktif. Adapun langkah-langkahnya yaitu (1) Pencarian. Pada langkah ini, pihak yang bersangkutan diberi kesempatan untuk mengungkapkan persepsi masing-masing terhadap persoalan dengan tujuan mengklarifikasi dan mencari upaya-upaya yang tepat kearah pemecahan masalah, (2) Kejelasan/ketegasan Permasalahan Secara Bersama-sama. Kejelasan akan permasalahan yang menyebabkan timbulnya konflik, sebaiknya dibicarakan secara bersama-sama. Hal ini penting untuk menyamakan persepsi tentang permasalahan tersebut. (3) Kejelasan Posisi dan Perasaan. Konflik akan sulit diatasi apabila negosiator/pimpinan tidak mengetahui duduk persoalan yang menjadi isu dalam konflik tersebut. Dengan mengetahui dan memahami apa yang terjadi perbedaan-perbedaan antara kedua belah pihak sehingga menimbulkan konflik, maka penyelesaian yang konstruktif akan dapat dicapai. Oleh sebab itu, penting diketahui bagaimana persepsi atau tanggapan pihak terhadap isu yang menimbulkan konflik. (4) Mencari Tema Bersama. Berbagai studi menunjukkan bahwa konflik dapat diselarasi dalam waktu yang relative singkat. apabila dalam upaya penyelesaian konflik tersebut lebih ditekankan pada pencarian tujuan-tujuan yang bersifat konperatif yang menyangkut kedua belah pihak. Disamping itu, upaya ini mengurangi kemungkinan reaksi defensive dari pihak lawan, meningkatkan pengertian terhadap kedua belah pihak dan mengurangi perasaan kalah-menang dalam negosiasi. (5) Belajar Empati, (6) Koodinasi Motifasi Untuk Menyelasakan Permasalahan, (7) Pencapaian Kesepakatan.

Seorang pimpinan harus mempunyai langkah-langkah di atas dalam mengatasi konflik atau permasalahan dalam lembaga pendidikan, sehingga pemimpin harus memiliki

kecakapan dalam menyelesaikan kasus yang ada, karena pada umumnya konflik atau permasalahan akan selalu ada sehingga diperlukan kesiapan dalam mengelola konflik agar roda organisasi dapat berjalan secara baik dan stabil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diberikan kesimpulan bahwa konflik merupakan situasi yang wajar dalam relasi interpersonal dan semua orang pasti mengalaminya, menggambarkan konflik sebagai proses alamiah yang terjadi antarindividu, dengan demikian konflik tidak dapat dihindari. Sumber konflik yang terdapat di MTs DDI Kaluppang yaitu dilatarbelakangi karena adanya ketidaksesuaian atau kesalahpahaman dalam komunikasi atau distorsi komunikasi, adanya perilaku salah satu personil yang keras kepala dalam memaksakan kehendak, dan tidak mau berkompromi terhadap keputusan bersama yang telah ditetapkan. Adapun langkah yang dilakukan dalam mengelola konflik yang terjadi, yaitu dengan mengambil langkah kekeluargaan, musyawarah bersama, bersikap kompromi terhadap sesuatu yang kontroversial, bersikap akomodatif, bersikap toleran, dan mengedepankan nilai-nilai kebersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asnawir. (2006). *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Darling, J. R. & Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: Use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 5(6), 230.
- E. Mulyasa. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fatah Syukur. (2011). *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: PT Pustaka Rizki Putra.
- Gussevi, S. (2020). Manajemen Konflik dalam Rumah Tangga Isteri yang Bekerja. *Muttaqien; Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.52593/mtq.01.1.04>
- Hendyat Soetopo. (2010). *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Lestari, S. D. V. (2020). Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2). <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119>
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, S. (2020). Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 7(1). <https://doi.org/10.21831/jppfa.v7i1.24774>
- Observasi. (2022).
- Pedhu, Y. (2020). Gaya manajemen konflik seminaris. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8(1). <https://doi.org/10.29210/141000>
- Robbins, S. (1979). *Organizational Behaviour*. Siding: Prentice Hall.

- Rober E. Stake. (1994). *Case Studies dalam Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (ed), Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Saefullah. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Snowden, R. (2006). *Teach Yourself Freud*. McGraw-Hill: ISBN 978-0-07-147274-6.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Sulistiyorini dan Muhammad Fathurrohman. (2014). *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Supardi dan Syaiful Anwar. (2002). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Jogjakarta: UII Press.
- Tumiwa, A. B. (2020). MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 5(2). <https://doi.org/10.25105/mrbm.v5i2.8133>
- Wahyudi. (2011). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wartini, S. (2015). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 1(6), 64–73.
- Wasty Soemanto, dkk. (1999). *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Wirawan. (2013a). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wirawan. (2013b). *Konflik dan Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mandar Maju.
- Wulandari, I. A. G. (2020). Membentuk Komunikasi Efektif Dalam Manajemen Konflik. ... : *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*.
- Zaitun. (2017). *Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam*.
- Wawancara. (2022a). *Abdul Wahid*.
- Wawancara. (2022b). *Darwis Darisa*.
- Wawancara. (2022c). *Sihab*.
- Wawancara. (2022d). *Yuda*.