

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

a. Definisi Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Latin, Perancis, dan Italia yaitu; *manus*, *mano*, *manage/menege*, *meneggio*, *meneggiare*. Secara etimologis (bahasa Inggris), manajemen berasal dari kata *management* berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya, bahwa dalam manajemen, terkandung dua makna, yaitu *mind* (berpikir) dan *action* (tindakan).¹ Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan John M. Echols dan Hasan Shadily² *management* berasal dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.³

Dalam bahasa Arab, kata *management* sering disebut dengan “*tadbīr*, *idārah*, *siyāsah*, dan *qiyādah*. Dalam bahasa Indonesia, *management* berarti mengelola.⁴ Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbīr* (pengaturan).⁵ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur’an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya:

¹ Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran di Madrasah*, Kalimedia Sleman Yogyakarta, Cet. 1, 2015, hlm. 1

² John M. Echols & Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia (An English-Indonesia Dictionary)* PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, cet. XXVII, 2014, hlm. 304

³ M. Yacoeb (Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Ar-Raniry Banda Aceh), *Konsep Manajemen Dalam Perspektif Alqur’an: Suatu Analisis dalam Bidang Administrasi Pendidikan*, dalam Jurnal Ilmiah *DIDAKTIKA* Agustus 2013 VOL. XIV NO. 1, 74-89, hlm. 3

⁴ Abdus Salam, *Manajemen Insani*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm. 27

⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2008, hlm. 362 atau bisa dilihat Sugeng Kurniawan, *Konsep Manajemen Pendidikan Islam Persepektif Al-Qur’an dan Al-Hadis*, dalam Jurnal, Nur El-Islam, Volume 2 Nomor 2 Oktober 2015

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Q.S. As-Sajdah : 5)⁶

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah Swt adalah pengatur alam (*al-Mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt. dalam mengelola alam ini. namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt telah menjadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagai mana Allah mengatur alam raya ini.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Pada sisi lain Mary Parker Follet menjelaskan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, ketrampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi. Selain manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional.⁷

⁶ Al-Qur'an surat as-Sajdah ayat 5, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Departemen Agama RI*, Proyek pengadaan Kitab Suci al-Qur'an, Jakarta, 1995, hlm. 101

⁷ Sulistyorini & Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam (Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam)*, Kalimedia, Yogyakarta, 2017, hlm. 7-8

Dalam konteks Islam pengertian manajemen menurut S. Mahmud Al-Hawary dalam bukunya *Al-Idarah al-Ushul Wa Ushushil Ilmiyah*” sebagai berikut;

الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها كيفية التصرف لك ولباخرتك والطاغم الباخرة وبكخاءة وبدون طياع في مرحلة الذهاب الى هناك

Manajemen (*al-idarah*) adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.⁸

Selain pandangan tersebut di atas, yang menjelaskan bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu, seni dan profesi. Dalam hal ini manajemen Didin Kurniadin dan Imam Machali mengkalifikasikan pengertian manajemen dengan tujuh sudut pandang menurut para ahli sebagai berikut:⁹

1) Manajemen sebagai alat atau cara (*means*)

Millon mengatakan, ” *Management mean the effective use of people, money, equipment, material, and method to accomplish a specific objective* (manajemen adalah alat atau cara untuk menggunakan orang, uang, perlengkapan, bahan-bahan, metode secara efektif untuk mencapai tujuan).

2) Manajemen sebagai tenaga atau daya kekuatan (*force*)

Al-bert Lepawsky berpendapat, “*Management is the force which leads, guide, and directs an organization in the accomplishment of a predetermined objective*” (manajemen adalah tenaga atau kekuatan yang memimpin, memberi petunjuk dan mengarahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan).

3) Manajemen sebagai Sistem (Sistem)

⁸ Zainarti (Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN-SU), *Manajemen Islami Perspektif Al-Qur'an*, dalam Jurnal Iqra' Volume 08 No.01 Mei, 2014, hlm. 49 atau lihat Sulistyorini & Muhammad Fathurrohman, *Op. Cit*, hlm. 9

⁹ Didin Kurniadin, & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan pendidikan*, Arruzz Media, Jogjakarta, cet.1 2013, hlm. 25-16

Sanusi mengatakan manajemen sebagai sistem tingkah laku manusia yang kooperatif yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu melalui tindakan-tindakan rasional yang dilakukan secara terus menerus.

4) Manajemen sebagai proses (*process*)

George R. Terry menyebutkan, "*Managemen is a distinct process consisting of planning, organizing actuating, and controlling performed to determine and accomplish satated objectives by the use of human being and other resources*" (manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya).

5) Manajemen sebagai fungsi (*function*)

William Spriegel berpendapat, "*Managemen is that function of an interprise which concerns with the derection and control of the various activities to attain the business objectives*" (manajemen sebagai kegiatan perusahaan yang mestinya dapat diterapkan bagi kegiatan non-perusahaan yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan)

6) Manajemen sebagai tugas (*task*)

Manajemen sebagai tugas sebagaimana didefinisikan oleh Vermon A. Musselman yang dikutip oleh Maman Ukas mengungkapkan manajemen sebagai tugas dari perencanaan, pengorganisasian dan penyetaan dan pengawasam pekerjaan yang lainnya agar mencapai satu atau lebih tujuan.

7) Manajemen sebagai aktivitas atau usaha (*Activity/Effort*)

H. Koontz dan Donnel, "*Management is getting done through the effort of other people* (manajemen adalah usaha mendapatkan sesuatu melalui kegiatan orang lain.) R.W. Morell, "*Management is that activity in the organization and the deciding upon the ends of the organization and deciding upon the means by which the goals are to be effek*" (manajemen adalah

kegiatan di dalam sebuah organisasi dan penetapan tujuan organisasi serta penetapan penggunaan alat-lat dengan tujuan mencapai tujuan yang efektif).

Setelah menelaah berbagai pengertian tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapatlah dipahami bahwa manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga, atau perusahaan yang bersifat manusia atau non manusia dengan melakukan proses merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dengan memanfaatkan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif.

Menurut Sulistyorini dan Fathurrahman unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam manajemen sebagai berikut:¹⁰

- 1) Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen adanya suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer.
- 2) Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur, atau menata.
- 3) Adanya upaya menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus selalu memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.
- 4) Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik bersifat manusia maupun non manusia. Dalam hal ini melibatkan sumber daya manusia perlu memperlihatkan keahlian dan profesi-onolitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya.
- 5) Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi

¹⁰ Sulistyorini & Fathurrohman. *Op. Cit.*, hlm. 10-11

- 6) Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi.

b. Prinsip-prinsip Manajemen

Prinsip dalam konteks manajemen adalah sebuah aturan pokok yang digunakan sebagai petunjuk pelaksanaan organisasi. Sifat prinsip-prinsip manajemen adalah fleksibel, sesuai kondisi dan situasi organisasi serta pola manajemen yang diterapkan. Secara teoretis, prinsip-prinsip manajemen telah banyak dirumuskan oleh para ahli manajemen.

Henry Fayol merumuskan prinsip-prinsip manajemen menjadi empat belas, yaitu; pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan pengarahan, mengutamakan kepentingan umum dari pada pribadi, renumerasi personel (imbalan yang adil bagi pekerja), sentralisasi, rantai saklar, tata tertib, keadilan, stabilitas masa jabatan, inisiatif, dan semangat *corp*.¹¹

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung yang dikutip oleh Zainarti, Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu: Kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal. Yang paling penting dalam manajemen berdasarkan pandangan Islam adalah harus ada jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Islam merupakan faktor utama dalam konsep manajemen.¹²

c. Asas-asas Manajemen

Asas-asas manajemen dalam Islam adalah sebagai berikut:

1) Asas Musyawarah

Asas utama dalam manajemen Islam dengan berbagai macam tingkatannya. Dan Al-Qur'an telah menyebutkannya;

وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

Artinya;

¹¹ Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op. Cit.*, Hlm. 41

¹² Zeinarti, *Op. Cit.*, hlm. 50

“Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka.” (Q.S. Asy-Syura 42:38)¹³

Dalam hadis-hadis Nabi juga menguatkan asas ini, diantaranya:

حَدَّثَنَا حَسَنُ حَدَّثَنَا ابْنُ هَيْعَةَ حَدَّثَنَا ابْنُ هُبَيْرَةَ أَنَّهُ سَمِعَ أَبَا تَمِيمٍ الْجَيْشَانِيَّ يَقُولُ
أَخْبَرَنِي سَعِيدٌ أَنَّهُ سَمِعَ خُذَيْفَةَ بْنَ الْيَمَانِ يَقُولُ غَابَ عَنَّا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ
وَسَلَّمَ يَوْمًا فَلَمْ يَخْرُجْ حَتَّى ظَنَنَّا أَنَّهُ لَنْ يَخْرُجَ فَلَمَّا خَرَجَ سَجَدَ سَجْدَةً فَظَنَنَّا أَنَّ نَفْسَهُ
قَدْ قُبِضَتْ فِيهَا فَلَمَّا رَفَعَ رَأْسَهُ قَالَ إِنَّ رَبِّي تَبَارَكَ وَتَعَالَى اسْتَشَارَنِي فِي أُمَّتِي

Artinya :

“Telah menceritakanku Hasan, telah menceritakanku Ibnu Lahi’ata, telah menceritakanku Ibnu Hubairata, bahwa sesungguhnya bahwa ia mendengar Abi Tamim al-Jaisyani dan berkata bahwa Sa’id menceritakanku bahwa ia mendengar Abu Hudzaifah berkata: sesungguhnya dalam suatu hari Rasulullah Saw. telah pergi meninggalkan kita dan tidak keluar-keluar sampai kita menduga bahwa Beliau tidak akan keluar. Ketika Nabi keluar rumah untuk melaksanakan shalat, kemudian melakukan sujud dengan cukup lama maka Aku mengira nyawa beliau telah dicabut Allah. Kemudian Nabi Saw. bangun dari sujud dan berkata: sesungguhnya Tuhanku bermusyawarah dengan Aku perihal umatku”, (H.R. Ahmad ibn Hanbal)¹⁴

Dan dalam hadis lain Nabi Muhammad Saw. bersabda;

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ زَكَرِيَّا بْنُ أَبِي زَائِدَةَ وَعَلِيُّ بْنُ هَاشِمٍ عَنْ ابْنِ أَبِي لَيْلَى
عَنْ أَبِي الزُّبَيْرِ عَنْ جَابِرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا اسْتَشَارَ أَحَدُكُمْ
أَخَاهُ فَلْيُشِرْ عَلَيْهِ¹⁵

Artinya:

“Telah menceritakan kepadaku Abu Bakar, telah menceritakan kepadaku Yahya bin Zakariya bin Zaidah, dan ‘Ali bin Hasyim dari Ibn Abi Laila dari Abi Zubair, dari Jabir, berkata Rasulullah Saw. bersabda: jika salah seorang diantara kalian meminta pertimbangan

¹³ Al-Qur’an surat surat Asy-Syura ayat 38, *Al-Qur’an dan Terjemahannya Departemen Agama RI*, Proyek pengadaan Kitab Suci al-Qur’an, Jakarta, 1995, hlm. 699

¹⁴ Al-Hadis, “*Musnad al-Imam Ahmad Bin Hanbal*”, dalam software *Maktabah Syamilah* 2016, Hadis ke – ١٢٣٣٦, Vol. 6, hlm.319

¹⁵ Al-Hadis, “*Sunan Ibnu Majah*”, dalam Shoftware *Maktabah Syamilah* 2016, Hadis ke – 3737, Vol.11, hlm.174

kepada saudaranya maka hendaknya dia memberi nasihat (pertimbangan) kepadanya” (H.R. Ibnu Majah).

Al-Qur'an dan Hadis-hadis di atas menunjukkan bahwa segala urusan terutama yang berkaitan dengan manajemen perlu di musyawarahkan supaya mendapatkan hasil yang memuaskan dan berjalan secara teratur.

2) Asas Persekutuan (perserikatan) dan Tanggung Jawab

Manajemen Islam tidak menganut kediktatoran seorang manajer atau pemimpin, pemimpin tidak dipandang sebagai penanggung jawab satu-satunya, tetapi semuanya adalah orang yang bertanggung jawab. Rasulullah SAW bersabda;

حَدَّثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنْ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ¹⁶

Artinya:

“Telah menceritakan kepadaku Abu Yaman, telah memberitakan kepadaku Syu'aib, dari Zuhry berkata telah memberitakan kepadaku Salim bin “Abdullah dari Abdilllah Bin ‘Umar r.a., beliau pernah mendengar Rasulullah berkata: setiap kalian adalah penggembala (pemimpin) dan akan dimintai pertanggung jawaban dari rakyatnya, maka seorang Imam (pemimpin) adalah penggembala dan akan dimintai pertanggung jawaban.” (H.R. Imam Bukhari)

3) Dimensi Moral

Para pekerja pada sistem pendidikan menduduki kedudukan sosial yang istimewa, karena sistem pendidikan mempunyai presepektif sosial tampak. Dan bahwasanya sistem pendidikan ini adalah system humanis dibanyak komponennya, oleh karena itu sesungguhnya dimensi moral bagi orang-orang yang berpijak di atasnya dan berbagai macam pekerja di dalamnya mempunyai, urgensi yang khusus, dimana para pekerja pada sistem

¹⁶ Al-Hadis, “*Shahih al-Bukhari*”, dalam Shofware *Makbah Syamilah*, 2016, Hadis ke-2232, Vol. 8, hlm. 253

ini menghadapi sikap-sikap keseharian yang berulang yang diuji dari karakteristik moral mereka dan akan diletakkan dalam batu uji.¹⁷

d. Urgensi Manajemen

Dunia kita hidup pada satu masa yang merubah, mengembangkan, dan mencakup berbagai macam sisi kehidupannya dan menyentuh poros-poros kebudayaannya dengan segala apa yang dihadapinya dari berbagai macam usaha untuk mengembalikan bangunan dan bentuknya. Termasuk juga mewujudkan satu macam kebingungan bagi para manajer berbagai macam lembaga social termasuk juga lembaga pendidikan. Kondisi pendidikan dan apa yang mungkin di dalamnya berupa konflik-konflik tidak mungkin memahami atau keluar darinya kecuali dengan mengidentifikasi kondisi-kondisi penyebabnya dan juga hepotesa-hepotesa yang saling bertentangan yang merusaknya, dan juga terkadang menyebabkan membabi butanya pilihan bagi keputusan-keputusan. Untuk itu perlunya adanya manajemen untuk mengatasi semuanya itu¹⁸

Menurut Arikunto dan Lia yang dikutip Sulistyorini dan Fathurrohman,¹⁹ bagi sebuah organisasi, manajemen merupakan kunci sukses, karena sangat menentukan kelancaran kinerja organisasi yang ditentukan. Sulistyorini dan Fathurrahman menambahkan tanpa manajemen, sebuah organisasi apapun bentuknya akan sulit mengalami kemajuan. Hal tersebut disebabkan, teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan (*statisfaction*). Dengan demikian, manajemen merupakan faktor yang dominan dalam memajukan organisasi, baik organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis, organisasi *noble industry*, maupun organisasi pendidikan, sehingga manajemen mendapat perhatian yang semakin serius diberbagai kalangan, terutama kalangan yang ingin memajukan organisasinya atau para pakarnya.²⁰

¹⁷ Abdul Manab, *Op.Cit.*, hlm. 25-26

¹⁸ *Ibid*, hlm. 37

¹⁹ Sulistyorini & Fathurrahman, *Op. Cit.*, hlm. 1

²⁰ *Ibid*, hlm. 2

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari kata bahasa Latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manage* yang artinya menangani. *Manage* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata lain kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen atau mengelola.²¹

Menurut Mary Parker, manajemen adalah seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting things done through people*).²² Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam Arikunto, manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.²³ Hersey mengatakan "*We Shall define management as working with and through individual to accomplish organizational goals*".

Pada intinya manajemen itu adalah kerjasama, dan kerjasama itu sendiri adalah melibatkan orang lain dengan harapan dapat mencapai suatu tujuan. Dari pengertian tersebut ada tiga hal yang merupakan unsur dari manajemen yaitu: (1) usaha kerjasama, (2) oleh dua orang atau lebih, dan (3) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. ketiga unsur tersebut menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu.

Jika pengertian ini diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada sebuah organisasi, menurut Arikunto bahwa definisi manajemen pendidikan itu adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan

²¹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Hlm, 3.

²² James A.F Stoner Dan R. Edwart Freeman, *Manajemen*, New Jersey: Prentice Hall, Terjemahan Indonesia Oleh Wilhelmus W. Bakowatun Dan Benyamin Molan, *Manajemen*, (Jakarta, Intermedia, 1994), hlm, 10.

²³ Suharsimi Arikunto Dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Medua, 2008), hlm 18.

sebelumnya agar efektif dan efisien.²⁴

Dalam konsep Islam, manajemen lebih diartikan sebagai tindakan mengatur segala sesuatu dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugas yang telah dibebankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan teknik untuk mengurus dan mengelola tidak terlepas dari fungsi-fungsi dan kewajiban manusia yang telah ditetapkan Allah SWT, antara lain bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dan manusia berkewajiban mengemban amanat Allah SWT. Dalam Ajaran Islam, manajemen memiliki prinsip atau kaidah, yaitu: (1) Prinsip amar ma'ruf nahi mungkar (QS. Ali Imran: 104), (2) kewajiban menegakkan kebenaran (QS. Al-Isra': 18 dan Ali Imran: 60), (3) menegakkan keadilan (QS. An-Nisa': 58 dan Al-A'raf: 29), dan (4) keadilan menyampaikan amanat (QS. An-Nisa': 58 dan Al-Baqarah: 283).²⁵

2. Fungsi Manajemen

Ada beberapa pendapat yang membagi proses kegiatan manajemen, sebagaimana yang dikutip oleh Supoto, di antaranya menurut George R. Terry bahwa proses manajemen itu meliputi: *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Menurut Henry Fayol, terdiri dari: *forecasting and planning, organizing, coordinating, controlling*.²⁶

Menurut Husaini Umar, substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga fungsi manajemen adalah (1) perencanaan (2) pengorganisasian (3) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kerja dan keputusan kerja) (4) pengendalian meliputi pemantauan (monitoring), penilaian dan pelaporan.²⁷

Perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan pendidikan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, meskipun pelaksanaannya

²⁴ Suharsimi Arikunto Dan Lia Yuliana, ..., hlm, 4.

²⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hlm, 30.

²⁶ Hendyat Sutopo, ..., hlm, 4

²⁷ Husaini Usman, ..., hlm, 12

dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda .apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Selanjut nya sutopo menjabarkan fungsi dan kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan sebagai berikut:

1) Perencanaan / *planing*

Perencanaan merupakan kegiatan pertama dalam proses kerjasama yang akan membahas tentang apa yang di harapkan perlu persiapan dan dipikirkan secara intensif. Menurut Arikunto, perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan dimasa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.²⁸ Suatu usaha tanpa tanpa direncanakan sukar diharapkan daya guna dan hasil gunanya ,dengan kata lain usaha itu akan sia-sia dan kemungkinan akan meneukan titik kegagalan dan kehancurannya.

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa dalam perencanaan kegiatan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penentuan tujuan, penegakan startegi ,dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.²⁹

Dengan demikian dapat dipahami bahwa perencanaan itu meliputi kegiatan yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan dengan terlebih dahulu menentukan siapa yang akan terlibat,cara atau metode apa yang akan digunakan,dan waktu pelaksanaanya kapan. hal itu penting untuk dilakukan untuk menghindari ketidak maksimalan dalam pencapaian tujuan karena suatu usaha tanpa direncanakan sukar di harapkan daya guna dan hasil gunanya.

Perencanaan dapat sebagai suatu proses pikir yang sistematis dalam

²⁸ Suharsimi Arikunto Dan Lia Yuliana,....., hlm, 9.

²⁹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Pt. Rieke Cipta, 2002), hlm,103.

menetapkan apa, bagaimana, dan kapan kegiatan-kegiatan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Menurut Soetopo, secara sistematis proses berpikir tersebut bertahap dan dapat digambarkan sebagai berikut:

- a) Tahap pertama: Tujuan pendidikan yang akan dicapai harus sudah tergambar secara jelas atau secara operasional.
- b) Tahap kedua: Situasi dan kondisi harus dipelajari yang terdiri dari sumber daya yang dapat dimanfaatkan, kendala dan hambatan yang mungkin timbul, upaya yang dapat dilaksanakan untuk mengulanginya. Analisis seperti itu dapat dilaksanakan apabila data dan informasi itu dapat dipercaya dan kemampuan menganalisis ikut menentukan kualitas rencana yang akan disusun.
- c) Tahap ketiga: Berdasarkan hasil analisis tersebut perencanaan harus dapat menemukan berbagai alternatif cara atau metode atau strategi yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d) Tahap keempat: perencanaan harus dapat menentukan alternatif yang terbaik dari berbagai alternative yang ada. Bagaimanapun hasil analisisnya keputusan harus diambil, cara, metode, atau strategi mana yang berdaya guna dan berhasil guna dalam proses pencapaian tujuan.
- e) Tahap kelima: penyusunan rencana yang meliputi: tujuan yang akan dicapai, metode atau cara atau strategi yang digunakan, sarana dan prasarana yang diperlukan, waktu pelaksanaannya, siapa yang melaksanakan, dan alat untuk mengevaluasi hasil kegiatannya.

Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa proses perencanaan pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan perumusan dan dan penetapan tujuan pendidikan, analisis situasi dan kondisi, perumusan masalah, identifikasi hambatan, eksplorasi alternative pemecahan masalah dan kegiatan pencapaian

tujuan, dan terakhir menetapkan criteria keberhasilan sebagai ukuran tercapainya tujuan.

2) Pengorganisian/*organizing*

pengorganisasian adalah proses kerjasama sekelompok manusia meliputi berbagai jenis kegiatan yang mengacu kepada tercapainya tujuan yang sama. Supaya kegiatan-kegiatan tersebut terpadu, maka kegiatan-kegiatan itu perlu diorganisasikan. Jadi pada hakekatnya pengorganisasian mencakup menstrukturkan bagian-bagian, membagi-bagi fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab dan menentukan mekanisme kerja.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.³⁰ Menurut George R. Terry yang dikutip Mulyono, pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.³¹

Sedangkan pengorganisasian menurut Handoko dalam Husaini Usman ialah (1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (3) penugasan tanggungjawab tertentu, (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.³²

Ada tiga aktivitas penting yang secara minimal harus diperhatikan dalam pengorganisasian, yaitu: (1) pembentukan bagian-bagian yang dirancang dalam bentuk struktur, (2) Adanya diskripsi pekerjaan (*job description*) dan analisis tugas (*analysis of duties*), dan (3) pengaturan mekanisme kerja yang mengatur hubungan antar kaitan bagian-bagian.³³

³⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Univ. Pend. Indo., *Manajemen*, hlm. 94.

³¹ Mulyoyo, *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hlm. 27.

³² Husaini Usman, ..., hlm, 141

³³ Hendyat, Soetopo, ..., hlm, 45.

3) Penggerakan/*Actuating*

Penggerakan itu dimaksudkan agar tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang yang telah diorganisasikan berjalan sesuai kebijaksanaan dan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Penggerakan merupakan kegiatan manajemen untuk membuat orang-orang mau dan dapat bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Menggerakkan orang-orang bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Untuk itu diperlukan kemampuan atau seni menggerakkan orang lain yang disebut kepemimpinan (*leadership*).

Pengarahan adalah setiap usaha yang dilaksanakan untuk memberikan petunjuk dan penjelasan tentang apa, mengapa dan bagaimana melaksanakan fungsi dan tugas, terutama yang ada hubungannya dengan kebijaksanaan yang diberikan dalam menghadapi berbagai kemungkinan masalah yang ada. Petunjuk dan penjelasan tersebut diperlukan agar para pelaksana mempunyai persepsi dan wawasan yang tepat, sehingga dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya tidak mengalami hambatan atau terjadi penyimpangan dari arah kebijaksanaan yang telah digariskan.

Sedangkan dorongan atau motivasi kerja diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja yang tinggi tidak dengan sendirinya menghasilkan produktivitas yang tinggi. Kemampuan tersebut perlu disertai dengan kemauan atau semangat kerja yang tinggi, sehingga keaktifitasan kerja para pelaksana berkembang. Mereka tidak hanya bekerja bila ada perintah saja tetapi mereka berupaya semaksimal mungkin memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya.

4) Pengawasan/*controlling*

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengendalikan pelaksanaan. Kesalahan, kegagalan dan penyimpangan yang terjadi di lapangan perlu diperbaiki atau diluruskan dan dicegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan tersebut, begitu pula mengaja agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.

M. Manullang sebagaimana yang dikutip Soetopo mengartikan pengawasan sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa jyang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu, dengan maksud supaya dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.³⁴ Dan Soetopo juga mengutip pendapat Mondy yang mengartikan “*controlling is the process of comparing actual performance with standarts and taking any necessary corrective action.*”³⁵ Pengawasan adalah proses membandingkan untuk kerja aktual dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Dalam pengawasan juga diharapkan mampu mencapai target sebagai berikut:

- 1) Adanya kepastian bahwa kuantitas dan kualitas pekerjaan benar-benar tercapai.
- 2) Pemborosan bahan, tenaga, biaya, pikiran, ruang dan waktu dapat dibatasi seminimal mungkin.
- 3) Dapat diketahui kemajuan tiap-tiap taraf kegiaitan dan langkah-langkah kegiatan.
- 4) Dapat digunakannya pendekatan terbaik dalam melaksanakan kegiatan.
- 5) Dapat diketahui ada atau tidaknya perubahan, perbaikan dan penyesuaian rencana, organisasi, bimbingan, pengarahan dan sistem yang ditetapkan.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah preventif dan represif. *Preventif* mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. *Represif* berarti bahwa usaha mencapai ketata azasan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktivitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan.

Analisis penulis, pada intinya manajemen adalah, kerjasama, dan kerjasama itu sendiri adalah melibatkan orang lain dengan harapan dapat mencapai suatu tujuan. Adapun fungsi manajemen sendiri adalah, *planning*,

³⁴ Hendyat, Soetopo, ..., hlm, 12.

³⁵ Hendyat, Soetopo, ..., hlm, 12

organizing, actuating, dan controlling.

B. Konsep Konflik

1. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.³⁶ Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat orang-orang, kelompok atau organisasi-organisasi.³⁷

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai.³⁸

Dari sini penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa konflik adalah suatu gejala sosial dimana seseorang, antar orang, kelompok dan antar kelompok, serta organisasi dan antar organisasi terjadi saling *gap* atau berbenturan atau ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai. Konflik atau perbedan merupakan suatu hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam hal berorganisasi tetapi hal ini juga sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam proses interaksi antara suatu hal dengan hal lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian antara individu atau kelompok pelaksanaannya.

Dalam manajemen, apabila orang-orang yang bekerjasama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mencapai tujuan bersama, maka lumrah terjadi perbedaan-perbedaan pandangan yang menyebabkan terjadinya konflik.²³ Bukan hanya terjadi pada aspek sosial saja konflik itu terjadi, melainkan konflik juga bisa terjadi dalam diri sendiri secara perseorangan,

³⁶ Pupun Sofiyati, Et.Al., *Konflik Dan Stress; Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hlm, 2.

³⁷ Winardi, Op. Cit, hlm, 1.

³⁸ Pupun Sofiyati, Et.Al., *Op. Cit*, hlm, 2.

antara tujuan yang ingin dicapai dengan keadaan yang terjadi pada dirinya saat itu. Hal itu juga merupakan sebuah konflik.

Begitu pula dalam dunia pendidikan, konflik kerap terjadi antara individu guru, peserta didik, dan pejabat struktural yang termasuk dalam struktur organisasi tersebut juga tidak dapat dihindari terjadinya konflik.³⁹ Banyaknya tugas kepala sekolah yang tidak sesuai dengan fungsi dan penghargaan sebagai guru yang diberi tugas tambahan seringkali menimbulkan konflik, bahkan tidak sedikit yang menyebabkan stress.⁴⁰ Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan langkah preventif secara tepat.⁴¹

Konflik diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.

2. Penyebab Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.⁴²

³⁹ Ibid, hlm, 11.

⁴⁰ Ibid, hlm, 258.

⁴¹ Ibid, hlm, 259.

⁴² Pupun Sofiyati, Et.Al., Op. Cit, hlm, 9.

- 1) Komunikasi; komunikasi yang buruk antar individu, dalam arti perbedaan persepsi atau pandangan terhadap suatu hal, ide, maupun gagasan dalam organisasi, dapat menjadi sumber konflik. 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.
- 2) Struktur; struktur dalam konteks yang akan dibahas adalah mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, kejelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antar kelompok. Hal-hal diatas dapat menjadi penyebab timbulnya sebuah konflik, ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.
- 3) Variabel Pribadi. Penyebab 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. Hal-hal diatas berbeda dalam tiap diri individu, sehingga akan cenderung menyebabkan terjadinya sebuah konflik dalam organisasi.⁴³

Estu Miyarso berpendapat bahwa sebab-sebab terjadinya konflik yang biasanya terjadi terutama di tempat kerja atau organisasi,⁴⁴ antara lain:

- 1) Salah pengertian atau salah paham karena kegagalan komunikasi.

Komunikasi yang gagal membuat isi berita atas pesan tidak lengkap dan tidak jelas, lengkap dan jelas tetapi tidak sampai pada si penerima dengan baik dan tepat pada waktunya, sampai dengan baik dan tepat pada waktunya tetapi tidak diterima dan ditangkap utuh.

⁴³ Pupun Sofiyati, Et.Al., Loc. Cit, hlm, 9.

⁴⁴ Estu Miyarso, Manajemen Konflik Mahasiswa Sebagai Metode Pembelajaran Alternatif, Aktikel diakses tanggal 15 agustus 2018

- 2) Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dipegang. Tindakan dan langkah-langkah yang diambil berbeda; cara kerja dan irama kerja berbeda; dan waktu, alat serta perlengkapan kerja yang berbeda.
- 3) Rebutan dan persaingan dalam hal yang terbatas seperti fasilitas kerja, jabatan. Peristiwa konflik dan tempat kerja, karena rebutan mesin ketik, kendaraan atau jabatan kepala bagian atau direktur.
- 4) Masalah wewenang dan tanggung jawab. Misalnya, pengemudi dan petugas ekspedisi surat, bagian pembukuan dan pemasaran, bagian personalia dan bagian pengembangan sumber daya manusia.
- 5) Penafsiran yang berbeda atas satu hal, perkara dan peristiwa yang sama. Dengan penafsiran berbeda orang lalu berdebat, dan dari perdebatan yang sempit, lahirlah hubungan yang tidak baik, lalu timbul konflik. Misalnya perbedaan penafsiran tentang isi perjanjian kerja dan peraturan gaji.
- 6) Kurangnya kerja sama. Kurangnya kerja sama dapat terjadi antara atasan dan bawahan, bawahan atasan, dan antara rekan sekerja yang setingkat.
- 7) Tidak mentaati tata tertib dan peraturan kerja yang ada. Ketika orang yang tertib dalam mentaati tata tertib dan peraturan, merasa dirugikan, atasan merasa diganggu, dan kelancaran kerja di suatu bagian dan mungkin diseluruh tempat kerja terhambat.
- 8) Ada usaha untuk menguasai atau untuk merugikan pihak yang merasa hendak dikuasai dan dirugikan merasa terancam dan mengadakan perlawanan. Misalnya antara supervisor yang hendak menindas dan para bawahannya.
- 9) Pelecehan pribadi dan kedudukan. Orang yang merasa dilecehkan dan diinjak harga dirinya akan melawan orang yang melecehkan dan siap berkonflik dengannya.
- 10) Perubahan dalam sasaran dan prosedur. Kerja sehingga orang menjadi merasa tidak jelas tentang apa yang diharapkan pada dirinya. Orang yang tidak mantap dalam bekerja, salah dalam mengambil pekerjaan yang dilakukan, atau melakukan kerja yang memang menjadi tugasnya tetapi

dilakukan dengan salah. Orang yang tidak mantap dan melakukan kesalahan dalam kerja akan tidak puas dengan petugas yang membuat perubahan tujuan dan prosedur kerja dan dapat berkonflik dengannya.

Dari penyebab timbulnya konflik di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi, struktur, dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah lembaga organisasi pendidikan. Komunikasi yang buruk antar personal dan tidak adanya saling memahami satu sama lain menyebabkan konflik cepat terjadi. Begitu pula dengan perbedaan jenjang struktur yang ada di dalam organisasi, maka jika antar personil yang termaktub dalam anggota struktural suatu organisasi, saling ego, derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, ketidakjelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, dan perbedaan sistem imbalan dengan cakupan pekerjaan yang dilakukan, membuat konflik bermula dan puncak konflik itu terjadi. Hal tersebut merupakan hal dalam *ekstern* penyebab konflik, faktor *intern* yang juga salah satu penyebab konflik adalah faktor perbedaan individu masing-masing, baik dari sifat, karakter, prinsip, keunikan, kemahiran, dan lain-lain yang ada di dalam individu menjadi salah satu penyebab *intern* sebuah konflik terjadi.

3. Anatomi / Unsur-unsur Konflik

a. Ciri-ciri Konflik

Menurut Wijono⁴⁵ Ciri-ciri Konflik adalah sebagai berikut :

- 1) Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- 2) Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
- 3) Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status,

⁴⁵ Wijono Dalam Pupun Sofiyati, Et.Al., Oc.Cit, hlm, 9.

jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.

- 4) Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
- 5) Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

b. Pola Konflik

Konflik biasanya mengikuti suatu pola yang teratur, yang terdiri dari 4 macam tahapan:

- 1) Pertama-tama; timbul suatu krisis. Baik krisis SDA, SDM, krisis kepercayaan, krisis penyelesaian masalah (*problem solving crisis*), krisis kesantunan dan lain-lain.
- 2) Kedua; gejala eskalasi ketidaksesuaian paham terjadi. pada tahapan ini, personil yang terlibat dalam konflik mulai menampakkan ketidaksesuaian pendapat satu sama lain yang diakibatkan dari krisis yang timbul di atas, sehingga akan memicu “api” konflik dalam organisasi.
- 3) Ketiga; konfrontasi menjadi pusat perhatian. Pada tahapan ini terjadi karena ketidaksesuaian paham terjadi di atas menimbulkan pembicaraan dan bahasan serius untuk dikenali dan dianalisis permasalahan dan solusinya guna untuk mencapai kesesuaian pendapat, sehingga akan terlihat pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.
- 4) Keempat; pencaapian penyelesaian konflik atau penolakan. Hal ini terjadi setelah adanya mediasi dan diskusi untuk menyelesaikan konflik. Pada tahap ini alternatif *problem solving* bisa diterima atau ditolak.⁴⁶

⁴⁶ Winardi, Op. Cit, hlm, 2.

c. Dampak Konflik

Konflik di madrasah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan, dan stress.⁴⁷

Konflik yang berdampak positif terjadi ketika konflik tersebut menjadi sumber kompetisi yang sehat, sumber kreativitas, dan produktivitas, serta semakin memperkaya wawasan, pemikiran, gagasan, serta adu argumentasi. Konflik juga bisa berdampak positif apabila pelaku konflik adalah orang-orang yang dewasa, mengedepankan *positive thinking*, dan mampu mengambil manfaat dari konflik yang ada.⁴⁸ Namun jika konflik yang terjadi pada pribadi yang egois, fanatik, dan eksklusif, maka konflik bisa menimbulkan ketegangan satu dengan yang lain, ada motif saling menyalahkan dan menjatuhkan, pencemaran nama baik, dan pembunuhan karakter. Organisasi bisa terganggu dengan konflik semacam ini.⁴⁹

Dari berbagai kondisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan, dan negatif atau merugikan. Konflik yang menguntungkan dapat mendatangkan membawa motivasi dan dampak baik bagi suatu organisasi lembaga pendidikan, dan konflik yang negatif dapat membawa kerugian dan pertentangan bagi organisasi lembaga pendidikan.

Adapun konflik yang menguntungkan atau berdampak positif adalah sebagai berikut:

⁴⁷ Mulyasa, *Op. Cit*, hlm, 264.

⁴⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Profesional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hlm, 116.

⁴⁹ *Ibid*, hlm, 117.

- 1) Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil hikmahnya sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
- 2) Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.
- 3) Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan (*surprise*) karena kehadirannya sering tidak disadari, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
- 4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik yang ditimbulkan biasanya memerlukan pemecahan persoalan yang lebih kompleks dan tidak mudah perorangan, artinya pihak-pihak yang menjadi *problem solver* mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan konflik yang simultan, inovatif, dan kreatif, sehingga dapat melatih kebijaksanaan personal.⁵⁰
- 5) Memperkuat hubungan. Dua orang yang mampu mengenali perbedaan akibat konflik, kenapa perbedaan muncul, dapat melakukan diskusi guna menyelesaikannya sehingga satu sama lain dapat mengenal lebih dalam.
- 6) Meningkatnya kepercayaan. Jika dua orang bisa menyelesaikan konflik, mereka akan lebih mempercayai masing-masing pihak di masa datang dengan mengetahui bahwa perbedaan di antara mereka bisa diselesaikan.
- 7) Peningkatan harga diri. Hasil produktif dari konflik adalah peningkatan harga diri dari tiap pihak yang bertikai.
- 8) Penguatan kreativitas dan produktivitas. Konflik jika dimanajemen secara baik merupakan kondisi yang memungkinkan kreativitas dan

⁵⁰ Mulyasa, Op.Cit, hlm, 264-265.

diskusi antar orang dengan kepentingan berbeda, dan ujungnya peningkatan produktivitas.

- 9) Kepuasan kerja. Orang butuh sejumlah perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan, dalam rangka meraih kepuasan kerja.⁵¹

Adapun konflik yang menguntungkan atau berdampak negatif adalah sebagai berikut:

- 1) **Subjektif dan emosional.** Pada umumnya pandangan dan pendapat pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif (subjektif) dan emosional.
- 2) **Apriori.** Jika konflik sudah meningkat, bukan hanya subyektifitas dan emosional yang muncul, tetapi dapat menimbulkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
- 3) **Saling menjatuhkan.** Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat, dan mengadu.
- 4) **Stress.** Konflik yang berkepanjangan bukan saja menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.
- 5) **Frustasi.** Konflik dapat memicu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berpretasi, tetapi jika konflik tersebut sudah ada pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.⁵²
- 6) **Komunikasi antar inidividu dan kelompok menjadi berkurang.**⁵³ Pihak-pihak yang terlibat konflik akan membekas dalam hati, terutama konflik yang berakhir dengan permusuhan dan pertentangan yang keras. Meskipun sudah terselesaikan konflik tersebut dan sudah sejak

⁵¹ Pupun Sofiyati, Et.Al., Op.Cit, hlm, 7.

⁵² Mulyasa, Op. Cit, hlm, 265-266.

⁵³ Pupun Sofiyati, Et.Al., Op. Cit, hlm, 8.

lama, namun suatu saat *flashback* ingatan konflik tersebut akan muncul dan kemungkinan menjadi benih timbulnya konflik kedua.

- 7) Iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang.⁵⁴ Setelah terjadinya konflik atau saat konflik itu berlangsung, iklim internal yang terjadi adalah saling ketidakpercayaan dan kecurigaan semakin berkembang. Mosi tidak percaya dan *suudzonisme* menjadi alat yang sensitif dalam memicu pertentangan yang lebih tajam.
- 8) Hubungan antar orang tercederai.⁵⁵ Dengan terjadinya konflik, yang teman bisa jadi musuh, yang musuh bisa menjadi kawan, dan yang bersahabat bisa tercerai berai. Hubungan yang semula baik akan menjadi renggang takkala konflik semakin memuncak dan solusi yang diberikan tidak memuaskan semua pihak.
- 9) Kinerja pekerjaan berkurang.⁵⁶ Semula pekerjaan biasa-biasa saja, namun dengan datangnya konflik gairah dan semangat untuk bekerja semakin berkurang, hal-hal yang menjadi motivasi dan kegairahan semangat bekerja tercederai oleh persoalan yang membuat pekerjaan jadi tak bersemangat dan kabur.
- 10) Perlawanan atas perubahan meningkat.⁵⁷ Dengan adanya konflik, maka dibutuhkanlah sebuah pemecahan konflik atau *problem solving and problem conflict*, maka takkala ada pemecahan dan solusi ditemukan otomatis perubahan akan terjadi. Di sinilah timbullah konflik baru yang bersifat *personal internal* yang belum beradaptasi terhadap perubahan, dan bahkan melakukan perlawanan terhadap perubahan tersebut.
- 11) Komitmen dan kesetiaan organisasi akan terpengaruh.⁵⁸ Konflik yang terjadi juga berpengaruh terhadap komitmen, visi misi, fokus organisasi, dan kesetiaan organisasi. Konflik diibaratkan seperti gempa

⁵⁴ *Ibid*, hlm, 8.

⁵⁵ *Ibid*, hlm, 8.

⁵⁶ *Ibid*, hlm, 8.

⁵⁷ *Ibid*, hlm, 8.

⁵⁸ *Ibid*, hlm, 8.

yang mengguncang (*shake*) penduduk bumi sehingga memporak-porandakan kegiatan, program, cita-cita, dan keinginan dari penduduk bumi. Begitu juga dengan konflik, akan mengguncang (*shake*) yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga konsentrasi terpecah, visi misi menjadi kabur, tujuan tidak jelas, program tak terealisasi, dan kesetiaan intraorganisasi semakin memudar.

Analisis penulis, Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. komunikasi, struktur, dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah lembaga organisasi pendidikan.

Analisis penulis, Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Dari penyebab timbulnya konflik di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi, struktur, dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah lembaga organisasi pendidikan.

4. Jenis-Jenis Konflik

a. Konflik Personal dan Konflik Interpersonal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda.⁵⁹ Konflik ini terdiri atas beberapa bagian, antara lain sebagai berikut:

- a) *Konflik pendekatan ke pendekatan*. Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya. Sebagai contoh, seorang lulusan SMA yang akan melanjutkan sekolah harus memilih dua universitas negeri yang sama kualitasnya.

⁵⁹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm, 55.

- b) *Konflik menghindar ke menghindar*. Konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari. Sebagai contoh, seseorang harus memilih apakah harus menjual mobil untuk melanjutkan sekolah atau tidak menjual mobil, tetapi tidak melanjutkan sekolah.
- c) *Konflik pendekatan ke menghindar*. Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama. Sebagai contoh, Amin mengambil telepon untuk menyatakan cintanya kepada Aminah. Akan tetapi takut cintanya ditolak. Oleh karena itu, ia tutup kembali teleponnya.

Sedangkan konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik ditempat kerja.

Konflik interpersonal dapat terjadi dalam tujuh macam bentuk. Berikut adalah ketujuh macam bentuk tersebut.

- 1) *Konflik antarmanajer*. Bentuk konflik antar manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi. Sebagai contoh, setiap tahun terjadi konflik antara manajer unit kerja yang memperebutkan tambahan anggaran, padahal anggaran yang disediakan terbatas.
- 2) *Konflik antara pegawai dan manajernya*. Konflik ini terjadi antara manajer dan bawahannya, hal yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung dari aktifitas organisasinya. Contoh, terjadinya ketidakadilan ketika evaluasi berlangsung, maka bawahan yang merasa dirugikan merasa dirugikan dan tidak bisa menerima evaluasi kinerja yang diselenggarakan, yang menyebabkan pelaporan kepada atasan manajer untuk naik banding.
- 3) *Konflik hubungan industrial*. Konflik yang terjadi antar perusahaan dan para karyawan dengan serikat pekerja; serta konflik antar serikat pekerja.
- 4) *Konflik antar kelompok kerja*. Setiap organisasi memiliki kelompok kerja yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi, yang mana kelompok kerja tersebut memiliki tanggung jawab yang berbeda untuk menciptakan tujuan organisasi dan saling terikat dan saling membutuhkan satu sama lain. Sebagaimana contoh, pihak humas memerlukan penambahan buku

baru di perpustakaan yang tergantung kepada bendahara mengenai anggaran yang disediakan untuk humas.

- 5) *Konflik antara kelompok kerja dan kelompok kerjanya*. Suatu kelompok kerja mempunyai anggota yang memiliki keragaman pendidikan, agama, latar belakang budaya, pengalaman dan kepribadian. Semua perbedaan ini bisa menimbulkan konflik dalam melaksanakan tugas dan fungsi tim kerjanya.
- 6) *Konflik interes*. Konflik yang bersifat individual dan interpersonal.
- 7) *Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi*. Konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah; perusahaan dan perusahaan lainnya; perusahaan dan pelanggan; perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat; serta perusahaan dan masyarakat.

b. Konflik Interes (*Conflict of Interest*)

Jenis konflik yang mempunyai ciri konflik individual dan konflik interpersonal adalah *konflik kepentingan* atau *konflik interes*.⁶⁰ Konflik ini berkaitan dengan konflik dalam diri seorang individu dalam suatu sistem sosial yang membawa implikasi bagi individu dan sistem sosialnya. *konflik interes* adalah suatu situasi konflik di mana seorang individu; pejabat atau aktor sistem sosial mempunyai interes personal lebih besar daripada interes organisasinya sehingga mempengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan kepentingan (tujuan) sistem sosial. Definisi ini mempunyai sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan:

- 1) *pejabat atau aktor sistem sosial*. individu yang menduduki posisi, jabatan, serta aktor dalam sistem sosial atau organisasi yang harus melakukan tugas tertentu dan melakukan peran tertentu dalam sistem sosialnya. Contoh, presiden, menteri, direktur, kepala sekolah, rektor dll. Yangmana mereka harus melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pejabat sesuai

⁶⁰ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm, 55.

dengan tanggung jawabnya.

- 2) *Kepentingan personal atau individual*. Kepentingan personal dari atau yang berkaitan dengan diri individu bisa berupa kepentingan dirinya sendiri, keluarganya, temannya, atau organisasi lain yang berhubungan dengan dirinya. Contoh, Jusuf Kalla, Wakil presiden RI 2004-2009, Ketua Umum Partai Golongan Karya, seorang saudagar konglomerat yang memiliki banyak perusahaan, serta menjadi kepala keluarga dan anggota Nahdatul Ulama.
- 3) *Kepentingan personal jumlahnya lebih besar daripada kepentingan organisasi*. Kepentingan personal jumlahnya signifikan sehingga mempengaruhi dan memotivasi dirinya untuk bertindak yang menguntungkan kepentingan personalnya ketika melaksanakan tugasnya sebagai pejabat organisasi. Tindakan ini antara lain:
 - a. Melakukan penilaian yang bias dari perspektif, norma, dan tujuan individu dirinya, bukan dari perspektif, norma dan tujuan organisasi;
 - b. Menyalahgunakan jabatan (korupsi, kolusi dan nepotisme) untuk kepentingan dirinya, keluarganya, kroni, partai, dan sebagainya;
 - c. Bertindak tidak profesional dalam melaksanakan profesinya; serta
 - d. Melanggar peraturan atau menafsirkan peraturan agar menguntungkan kepentingan personalnya.

Konflik interes secara moral merusak kepercayaan yang di berikan organisai dan para anggotanya kepada pejabat yang melakukan konflik interes.

c. Konflik Realistis dan Konflik Nonrealistis

Konflik realistis adalah konflik yang terjadi karena perbedaan dan ketidaksepahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Dalam konflik jenis ini, interaksi konflik memfokuskan pada isu ketidak sepahaman mengenai subtansi atau objek konflik yang harus diselesaikan oleh pihak yang terlibat konflik.⁶¹

Swidler (2003) mentakrifkan dialog sebagai perbincangan mengenai

⁶¹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik* (Teori, Aplikasi, dan Penelitian), Op.Cit., hlm, 59.

sesuatu perkara antara dua orang atau lebih yang berbeza pandangan dengan tujuan utama setiap pihak dapat mempelajari daripada pihak lain agar mereka boleh berubah dan berkembang maju. Definisi tersebut, sekurang-kurangnya mengetengahkan beberapa ciri penting serta andaian awal yang terdapat pada dialog. Pertama, dialog bertitik tolak dari perbezaan pandangan. Kedua, ia bukan sahaja memerlukan persefahaman di antara pihak yang terbabit akan tetapi juga menuntut perubahan dari segi pendirian dan adakalanya, kepercayaan. Ketiga, dialog turut merupakan tindak balas (reaction) kepada masalah dan kemelut yang timbul, atau dengan kata lain, ia bersifat pragmatik. Idealisme dialog turut diperincikan oleh Azizan Baharuddin (2005) yang menekankan dialog adalah suatu bicara dengan pihak yang berfikiran berbeza daripada kita dengan tujuan utamanya belajar cara berfikir yang berlainan dan baru, suatu cara untuk melihat alam dan kehidupan serta maknanya, bukan debat untuk mengalahkan dan menundukkan orang lain. Beliau menjelaskan lagi bahawa semua pihak mesti mendengar dengan perasaan yang empati supaya dapat difahami kedudukan pihak lain dengan setepat yang mungkin dan menonjolkan suatu perlakuan yang begitu murni dan bermoral iaitu menuntut manusia mengatasi tanggapan negatif dan rendah diri serta bersifat jujur dan ikhlas.⁶²

Berasaskan pengertian dialog di atas, jelas bahwa secara umumnya dialog adalah satu elemen komunikasi dan medium interaksi yang melibatkan pertemuan dan perbincangan mengenai sesuatu isu yang menimbulkan perbezaan pendapat, kesangsian dan salah faham di antara pelbagai masyarakat yang tinggal bersama. Dialog tidak hanya terbatas pada perkara yang membincangkan konflik

Sedangkan *konflik nonrealistis* adalah konflik yang terjadi tidak berhubungan dengan isu substansi penyebab konflik. Konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan

⁶² Rahimin Affandi Abd. Rahim, & Mohd Anuar Ramli Dkk, Dialog Antara Agama: Realiti Dan Prospek Di Malaysia Religious Dialogue: Its Reality And Prospects In Malaysia, Jurnal Vol. 29, No.2, 2011, 91–110 (Malaysia: Universiti Sains, 2011), hlm, 92-94.

konfliknya. Penyelesaian perbedaan pendapat mengenai isu penyebab konflik tidak penting. Hal yang penting adalah bagaimana mengalahkan lawannya. Oleh karena itu, metode manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan, dan paksaan. Contoh jenis konflik ini adalah konflik karena perbedaan agama, suku, ras, bangsa yang sudah menimbulkan kebencian yang mendalam

d. Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif

Pendapat Deutch yang dikutip oleh Bernt dan Ladd menyatakan konflik destruktif adalah bentuk penanganan konflik dengan menggunakan acaman, paksaan, atau kekerasan. Adanya usaha ekspansi yang meninggi di atas isu awalnya atau bisa dikatakan individu cenderung menyalahkan.⁶³

Sedangkan Gottman dan Korkoff (Mardianto, 2000) menyebutkan bahwa *konflik destruktif* yang meliputi *conflict engagement* (menyerang dan lepas control), *withdrawal* (menarik diri) dari situasi tertentu yang terkadang sangat menakutkan hingga menjauhkan diri ketika menghadapi konflik dengan cara menggunakan mekanisme pertahanan diri, dan *compliance* (menyerah dan tidak membela diri). Sedangkan *konflik konstruktif* yaitu *positive problem solving* yang terdiri dari kompromi dan negosiasi. *Kompromi* adalah suatu bentuk akomodasi dimana pihak-pihak yang terlibat mengurangi tuntutananya agar tercapai suatu penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sikap dasar untuk melaksanakan kompromi adalah bahwa salah satu pihak bersedia untuk merasakan dan memahami keadaan pihak lainnya dan sebaliknya, sedangkan *negosiasi* yaitu suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Menurut Prijaksono dan Sembel (2000), negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:

- 1) Senantiasa melibatkan orang, baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau dalam kelompok.

⁶³ Estu Miyarso, *Manajemen Konflik Mahasiswa Sebagai Metode Pembelajaran Alternatif*, Op.Cit, Hlm, 71.

- 2) Memiliki ancaman di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi.
- 3) Menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu, baik berupa tawar-menawar (bargain) maupun tukar-menukar (barter).
- 4) Hampir selalu berbentuk tatap-muka yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah.
- 5) Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi.
- 6) Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat.

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu yang terlibat di dalamnya. Konflik seperti ini misalnya terjadi pada dua remaja yang tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan. Ada banyak keadaan di mana konflik dapat menyebabkan orang yang mengalaminya mengalami guncangan (jiwa). Selain itu juga banyak kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif, misalnya:

- 1) Perasaan cemas/tegang (stres) yang tidak perlu atau yang mencekam
- 2) Komunikasi yang menyusut
- 3) Persaingan yang makin meningkat.⁶⁴

Sedangkan konflik konstruktif merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar-menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang disebut *reasoning* yaitu sudah dapat berpikir secara logis dalam penyelesaian masalah.

Konflik ini berkebalikan dengan konflik destruktif karena konflik konstruktif justru menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian-kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya.⁶⁵

⁶⁴ Wirawan, Op, Cit, hlm, 61.

⁶⁵ *Ibid*, hlm, 62.

Manajemen konflik disebut konstruktif bila dalam upaya menyelesaikan konflik tersebut kelangsungan hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik masih terjaga dan masih berinteraksi secara harmonis.

Johnson dan Johnson (Farida, 1996) mengatakan bahwa ketika individu terlibat konflik maka untuk menghadapinya seringkali digunakan Relegiusitas dasar manajemen konflik yaitu *withdrawing* (menghindari), *forcing* (memaksa), *smoothing* (melunak), *compromising* (kompromi), dan *confronting* (konfrontasi). Individu yang menggunakan cara *withdrawing* cenderung berusaha menarik diri untuk menghindari konflik dan orang yang terlibat dengannya. *Forcing* digunakan oleh individu yang terlibat konflik yang berusaha untuk mengalahkan lawannya dan memaksa untuk mau menerima solusi konflik, sedangkan bila individu menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari demi keharmonisan hubungan dengan orang lain disebut *smoothing*. Bila ada upaya mengorbankan sebagian tujuannya dan membujuk orang lain untuk mau mengorbankan sebagian tujuannya juga maka cara penyelesaian konflik tersebut disebut *comprimising*, dan *confrontation* adalah bila individu memandang konflik sebagai masalah yang harus dipecahkan dan berupaya agar solusi yang digunakan mampu memecahkan masalah dan memuaskan kedua belah pihak.

Berikut tabel perbedaan antara konflik konstruktif dengan konflik destruktif:

Tabel 2.1

Perbedaan Antara Konflik Konstruktif Dengan Konflik Destruktif

Konflik Konstruktif	Konflik Destruktif
---------------------	--------------------

1. Berusaha menyelesaikan perbedaan mengenai substansi konflik	1. Polarisasi perbedaan
2. Berhasil mendefinisikan dan mengklarifikasi permasalahan konflik	2. berkurangnya kerjasama
3. Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing-masing	3. Konflik tidak berpusat pada substansi konflik
4. Berupaya mengendalikan emosi	4. Terjadi spiral konflik yang makin membesar dan meninggi
5. Negosiasi give and take	5. Perilaku merendahkan lawan konflik
6. Spiral konflik mengerucut ke arah kompromi atau kolaborasi	6. Perilaku konfrontasi dan mengancam
7. Berupaya mencari win & win solution yang memuaskan kedua belah pihak yang terlibat konflik	7. Ketegangan, kekhawatiran, stres, dan agresi
	8. Negosiasi minimal
	9. Gaya manajemen konflik kompetisi
	10. Mengalami krisis
	11. Menginginkan win & lose solution
	12. Merusak hubungan
	13. Menyelamatkan muka

Pengelolaan konflik bertujuan untuk mengembangkan dan memberikan serangkaian pendekatan, alternatif untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat (Fisher, 2000). Menurut Johnson setiap orang memiliki Relegiusitas masing-masing dalam mengelola konflik. Relegiusitas-Relegiusitas ini merupakan hasil belajar, biasanya dimulai dari masa kanak-kanak dan berlanjut hingga remaja (Supratiknya, 1995). Berdasarkan dua pertimbangan di atas, Johnson mengemukakan 5 gaya dalam mengelola

konflik, yaitu⁶⁶:

1) Gaya kura-kura

Seperti halnya kura-kura yang lebih senang menarik diri untuk bersembunyi dibalik tempurungnya, maka begitulah orang yang mengalami konflik dan menyelesaikannya dengan cara menghindari dari pokok persoalan maupun dan orang-orang yang dapat menimbulkan masalah. Orang yang menggunakan gaya ini percaya bahwa setiap usaha memecahkan konflik hanya akan sia-sia. Lebih mudah menarik diri dari konflik, secara fisik maupun psikologis, daripada menghadapinya.

2) Gaya ikan hiu

Menyelesaikan masalah dengan gaya ini adalah menaklukkan lawan dengan cara menerima solusi konflik yang ditawarkan. Bagi individu yang menggunakan cara ini, tujuan pribadi adalah yang utama, sedangkan hubungan dengan pihak lain tidak begitu penting. Konflik harus dipecahkan dengan cara satu pihak menang dan pihak lain kalah. MencaSpiritual kemenangan dengan cara menyerang, mengungguli, dan mengancam.

3) Gaya kancil

Pada gaya ini, hubungannya sangat diutamakan dan kepentingan pribadi menjadi kurang penting. Penyelesaian konflik menggunakan cara ini adalah dengan menghindari masalah demi kerukunan.

4) Gaya rubah

Gaya ini lebih menekankan pada kompromi untuk mencaSpiritual tujuan pribadi dan hubungan baik dengan pihak lain yang sama-sama penting.

5) Gaya burung hantu

Gaya ini sangat mengutamakan tujuan-tujuan pribadi sekaligus hubungannya dengan pihak lain, bagi orang-orang yang menggunakan gaya ini untuk menyelesaikan konflik menganggap bahwa konflik adalah masalah yang harus dicari pemecahannya yang mana harus sejalan

⁶⁶ Ahmad Thontowi, Manajemen Konflik, Makalah, (Palembang: Widyaiswara Madya), hlm, 8-10.
Di akses tanggal 27 juli 2018

dengan tujuan pribadi maupun tujuan lawan. Gaya ini menunjukkan bahwa konflik bermanfaat meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan yang terjadi antar dua pihak yang bertikai.

e. Konflik Menurut Bidang Kehidupan

1). Konflik Ekonomi

Konflik ekonomi terjadi karena perebutan sumber-sumber ekonomi yang terbatas. Misalnya, terjadi dalam bentuk sengketa tanah pertanian antara anggota masyarakat dan perusahaan perkebunan, antara masyarakat dan pemerintah.

2). Konflik Bisnis

Konflik bisnis terjadi karena keinginan setiap pengusaha untuk menguasai bagian pasar seluas mungkin. Keinginan ini menimbulkan monopoli, oligopoli, serta kepercayaan bisnis dan industri tertentu oleh pengusaha tertentu yang dimulai pada masa orde baru.

3). Konflik Politik

Konflik politik adalah konflik yang terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik berupaya mendapatkan dan mengumpulkan kekuasaan yang sama pada jumlahnya terbatas dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan dan ideologinya.

4). Konflik Agama

Konflik agama adalah konflik di antara pemeluk, bukan konflik di antara ajaran atau kitab suci agama. Dari segi ajaran dan kitab suci agama, memang ada perbedaan mengenai ajaran atau doktrin agama

5). Konflik Sosial

Konflik sosial dilatarbelakangi oleh berbagai faktor. *Pertama*, karena masyarakat terdiri atas sejumlah kelompok sosial mempunyai karakteristik yang berbeda satu sama lain. *Kedua*, kemiskinan bisa menjadi pemicu terjadinya konflik sosial.

6). Konflik Budaya

Budaya adalah norma, nilai-nilai, kebiasaan, asumsi, dan tradisi yang berkembang di masyarakat. diajarkan, dan dilaksanakan kepada para

anggotanya sehingga mempengaruhi sikap dan perilaku paraanggota masyarakat.

7). Konflik dalam Organisasi Profesi

Konflik terjadi dalam organisasi profesi yang beranggotakan para profesional yang melaksanakan profesi tertentu.⁶⁷

Analisis penulis, ketika individu terlibat konflik maka untuk menghadapinya seringkali digunakan Relegiusitas dasar manajemen konflik yaitu *withdrawing* (menghindari), *forcing* (memaksa), *smoothin* (melunak), *compromising* (kompromi), dan *confronting* (konfrontasi).

C. Konsep Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Menurut kamus bahasa Indonesia (2007), konflik berarti percekocokan, pertentangan, atau perselisihan. Konflik juga berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok. Setiap hubungan antar pribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Menurut Johnson (Supratiknya, 2005) konflik adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain. Kendati unsur konflik selalu terdapat setiap bentuk hubungan antar pribadi, pada umumnya masyarakat memandang konflik sebagai keadaan yang harus dihindarkan karena konflik dianggap sebagai faktor yang merusak hubungan.

Menurut Vasta, konflik akan terjadi bila seseorang melakukan sesuatu tetapi orang lain menolak, menyangkal, merasa keberatan atau tidak setuju dengan apa yang dilakukan seseorang. Selanjutnya dikatakan bahwa konflik lebih mudah terjadi diantara orang-orang yang hubungannya bukan teman dibandingkan dengan orang-orang yang berteman. Konflik muncul bila terdapat adanya kesalah pahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional. Konflik- konflik substantif (sunstantif conflict) meliputi ketidak sesuaian

⁶⁷ Wirawan, *Manajemen Konflik...*, Op.Cit, hlm, 62-65.

tentang hal-hal seperti tujuan alokasi sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur dan penegasan pekerjaan.

Konflik ini biasa terjadi dalam sebuah organisasi sedangkan konflik-konflik emosional (emotional conflict) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut, sikap menentang, maupun bentrokan- bentrokan kepribadian. Konflik inilah yang sering terjadi pada remaja dengan teman sebaya.

Collins dan Lausen (Farida, 2006) memandang konflik pada remaja sebagai akibat dari perubahan peran yang diharapkan oleh lingkungan sosial di sekitarnya karena remaja mengalami transisi tahapan usia dan perubahan-perubahan menuju kematangan. Kecemasan dan akumulasi stres dari berbagai transisi tersebut umumnya akan meningkatkan kemungkinan timbulnya konflik atau efektifnya penanganan konflik.

Menurut defenisi konflik di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik dapat timbul pada berbagai situasi sosial, baik terjadi dalam diri individu, antar individu, kelompok, organisasi, maupun negara. Pendapat Deutch yang dikutip oleh Pernt dan Ladd (Indati, 1996) menyatakan bahwa proses untuk mendapatkan kesesuaian pada individu yang mengalami konflik disebut dengan pengelolaan konflik atau bisa disebut dengan manajemen konflik. Berikut definisi manajemen konflik menurut beberapa tokoh:

Tabel
Definisi Manajemen Konflik Menurut Beberapa Tokoh

No	Tokoh	Definisi
1	Lynne irvine	<i>“The strategy which organizations and individual employ to identify and manage differences, thereby reducing the human and financial costs of unmanaged conflict, while harnessing conflict as a source of innovation and improvement”</i>

2	Wikipedia	<i>“Conflict management refers to the long-term management of intractable conflicts. It is label for the variety of ways by which people handle grievances-standing up for what they consider to be right and against what the consider to be wrong. Those ways include such diverse phenomenon as gossip, ridicule, lynching, terrorism, warfare, feuding, genocide, law, mediation and avoidance”</i>
3	United States Transfortation Security Administration	<i>“Identifies and takes steps to prevent potential situations that could result in unpleasent confrontations... resolve conflicts and disagreements in a positive and constuctive manner to minimize negative impact”</i>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara yang digunakan individu untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam kehidupan.

2. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi-sumber daya manusia, sumber daya financial, dan sumber daya teknologi-digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencaoai suatu tujuan.

Berikut adalah tujuan-tujuan dari manajemen konflik:

a. Memahami orang lain dan menghormati orang lain

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang anggota organisasi tidak mungkin bekerja sendiri, tetapi mmerlukan bantuan rekan kerjanya. Ia harus berkomunikasi dengan baik kepada rekannya. Untuk itu, ia harus memahami keragaman karakteristik rekan kerjanya memiliki berbagai perbedaan, seperti suku, agama, bahasa, pribadi, perilaku, pola pikir, dan

sebagainya. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat konflik memahami keragaman tersebut. Tanpa pemahaman yang baik, Konflik tidak saja akan selalu terjadi, tetapi sukar untuk dimanajemeni dengan baik.

b. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik

Organisasi yang mapan dapat belajar dari berbagai konflik yang dihadapi. Dari pembelajaran tersebut, prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik dikembangkan. Jika prosedur dan mekanisme berhasil menyelesaikan konflik secara berulang-ulang, hal ini akan menjadi norma budaya organisasi. Jika tidak dimanajemeni dengan baik, konflik konstruktif menjadi konflik destruktif.

c. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerjasama.

Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri atas subsistem-subsistem, seperti unit-unit kerja, eselon, tim kerja, serta fungsi dan peran. Intinya, subsistem-subsistem tersebut berisi sumber daya manusia. Semua subsistem-dan para anggotanya-harus bekerja bersama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik harus *mengooptasi* dan menciptakan *pygmalion-effect* bagi anggota organisasi.

Mengooptasi adalah, mengikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan, serta mengevaluasi aktivitas organisasi. *Pygmalion-effect* adalah membesarkan hati para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Strategi Penyelesaian Konflik

Konflik harus diatasi, jangan sampai berlarut-larut karena yang dirugikan tidak hanya individu tetapi juga lembaga. Proses pembelajaran bisa terganggu dan kepuasan anak didik jauh dari harapan. Manajer dan pemimpin pendidikan harus cepat membaca potensi konflik, mengantisipasi konflik muncul ke permukaan atau melebar, dan selalu menciptakan langkah-langkah seefektif mungkin. Penyelesaian konflik harus segera mungkin dilakukan unuk

menjaga reputasi lembaga yang bisa tercemar gara-gara konflik yang meruncing. Pendekatan persuasif yang sesuai dengan tradisi masyarakat sangat baik dikedepankan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi.⁶⁸

Dalam menyelesaikan konflik, terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Pengenalan; Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).
2. Diagnosis; Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana konflik itu terjadi. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
3. Menyepakati suatu solusi; Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak sesuai. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik, dan carilah yang terbaik.
4. Pelaksanaan; setelah menyepakati keputusan bersama maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan apa yang sudah disepakati bersama. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pemecahan suatu konflik dapat terlaksana dan terselesaikan.
5. Evaluasi; berfungsi sebagai tahapan apakah penyelesaian konflik yang sudah diputuskan dan dilaksanakan dapat mengayomi semua pihak atau tidak. Jika tidak maka langkah selanjutnya adalah untuk memberikan tambahan solusi agar dapat mengakses seluruh keinginan dari semua anggota.⁶⁹

⁶⁸ Jamal Ma'mur Asmani, Op.Cit, hlm, 119

⁶⁹ *Ibid*, hlm, 10-11.

Sejalan dengan lima sifat mendasar dari sebuah penyelesaian konflik, maka dalam manajemen konflik, dilakukan sebuah pendekatan dalam manajemen konflik adalah sesuai dengan konflik yang terjadi, yaitu konflik dalam *intrapersonal*, *interpersonal*, *intragroup*, *intergroup*, *intraorganisasi*, maupun *interorganisasi*.

- a. Strategi mengatasi konflik intrapersonal dan intragrup (*Intrapersonal and Intragroup Conflict*) adalah dengan:
 - a. Menciptakan kontak dan membina hubungan sahabat, pertemanan, dan jalinan hubungan yang erat untuk menciptakan kontak bati yang baik pula. Dengan menciptakan kontak tersebut, maka setiap individu akan saling memahami dirinya sendiri dan satu sama lain secara mendalam.
 - b. Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan. Hal ini penting karena setiap orang butuh pengakuan dari orang lain serta apa yang dilakukannya, yang dikatakannya, dan disarankannya butuh penerimaan dari orang lain sebagai tanggung rasa dan penghargaan terhadap dirinya.
 - c. Menumbuhkan kekuatan dan kemampuan diri sendiri. Hal ini juag penting karena dengan menumbuhkan kekuatan diri berarti seseorang sudah kokoh dan tangguh dalam menghadapi setiap cobaan dan ujian, dan dengan menumbuhkan kemampuan diri sebagai power dan bekal dalam menghadapi permasalahan.
 - d. Mencari beberapa alternatif jalan terobosan. Sanagt berguna sekali ketika dalam diri masing-masing personal sudah tidak mampu lagi menanggung konflik sesuai dengan kemampuan dan kekuatan dirinya, maka dibutuhkan strategi dan terobosan alternatif dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik.⁷⁰
 - e. Menumbuhkan sikap percaya diri. Hal ini perlu karena seseorang biasanya dalam menyelesaikan konflik dengan menemunkan jalan keluar sendiri dan penyelesaian sendiri kadang-kadang tidak percaya diri, sehingga yang terjadi adalah ketidakmaksimalan jalan keluar yang

⁷⁰ *Ibid*, hlm, 11.

ditempuh oleh individu tersebut.

- b. Strategi mengatasi konflik interpersonal dan intergroup (*Interpersonal and Intergroup Conflict*) adalah dengan:
- 1) Strategi Kalah-Kalah (*Lose-lose Strategy*); Beorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan buntu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barangkali bertindak atas kemauannya sendiri.⁷¹ Hasil kalah-kalah biasanya terjadi apabila konflik dimanaje dengan sikap menghindari, akomodasi, meratakan dan atau melalui kompromi.⁷² Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu:
 - a) Arbitrase (*Arbitration*); Arbitrasi merupakan prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat.
 - b) Mediasi (*Mediation*); Mediasi dipergunakan oleh Mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh arbriator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.⁷³
 - 2) Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*); Dalam strategi ini menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain memperoleh kemenangan. Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan *win-lose strategy* adalah sebagai berikut:

⁷¹ *Ibid*, hlm. 12.

⁷² Winardi, *Op.Cit*, hlm. 2

⁷³ Pupun Sofiyati, Et.Al., *Op.Cit*, hlm. 12.

- a) Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang menang dan kalah agar tidak terjadi lagi pertikaian, gunanya untuk meredam agar konflik tidak terjadi lagi jika kedua belah pihak masih saling bertemu dalam keadaan suasana yang memanas.⁷⁴
 - b) Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan perdamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan dan kekaburan dalam batas-batas bidang kerja (*jurisdictional ambiguity*).⁷⁵
 - c) Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (*miss-communication*) sehingga konflik tidak dapat terselesaikan.⁷⁶
 - d) Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*).⁷⁷
 - e) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak, untuk menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resources*) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.⁷⁸
- 3) Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*); Konflik menang-menang diatasi dengan jalan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam konflik yang bersangkutan. Penyelesaian yang dipandang manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai,

⁷⁴ *Ibid*, hlm, 12.

⁷⁵ *Ibid*, hlm, 12.

⁷⁶ *Ibid*, hlm, 12.

⁷⁷ *Ibid*, hlm, 13.

⁷⁸ *Ibid*, hlm, 13.

menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Jadi strategi ini menolong memecahkan masalah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, bukan hanya sekedar memojokkan orang. Ada 2 cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik menang-menang yaitu:

- a) Pemecahan masalah terpadu (*Integrative Problema Solving*) Usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.⁷⁹
- b) Konsultasi proses antar pihak (*Inter-Party Process Consultation*) Dalam penyelesaian melalui konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.⁸⁰
- c. Strategi mengatasi konflik intraorganisasi dan interorganisasi (*Intraorganization and Interorganization Conflict*) adalah strategi untuk mengatasi konflik dalam organisasi dan antar organisasi. Strategi konflik ini biasanya menyatu dikarenakan tradisi yang sudah melekat pada hukum organisasi. Strategi intraorganisasi dan interorganisasi adalah dengan:
 - 1) Pendekatan Birokratis (*Bureaucratic Approach*). Pendekatan birokratis (*Bureaucratic Approach*) dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertikal (*hirarkie*) didekati dengan cara menggunakan hirarki struktural (*structural hierarchial*). Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajer cenderung menggunakan struktur hirarki (*hierarchial structure*) dalam hubungannya secara otokritas. Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas

⁷⁹ *Ibid*, hlm, 13.

⁸⁰ *Ibid*, hlm, 13.

dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini biasanya dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan-peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

- 2) Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (*Authoritative Intervention in Lateral Conflict*) Bila terjadi konflik lateral, biasanya akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Kemudian jika konflik tersebut ternyata tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, biasanya manajer langsung melakukan intervensi secara otoritatif kedua belah pihak.⁸¹
- 3) Pendekatan Sistem (*System Approach*)⁷³ adalah mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul dengan pendekatan sistem kinerja, sistem pemasaran, sistem pembelajaran, sistem administrasi, dan lain-lain.⁸²
- 4) Reorganisasi Struktural (*Structural Reorganization*) adalah cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi non-formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (*task interdependence*) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

Dari berbagai macam penyelesaian konflik di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penyelesaian konflik dilakukan dengan cara dan pendekatan sesuai dengan sumber atau indikator konflik itu muncul, misalnya konflik yang terjadi karena interpersonal dan intrapersonal, maka penyelesaian konflik juga dengan pendekatan dalam interpersonal dan intrapersonal tersebut. Begitu pula dengan intergroup, intragroup, interorganisasi, dan intraorganisasi

⁸¹ *Ibid*, hlm, 14.

⁸² *Ibid*, hlm, 14.

Analisis penulis, manajemen konflik bisa diartikan sebagai konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Pemusatan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele merupakan hal terpenting dalam strategi penyelesaian manajemen konflik. Dan meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi serta sudut pandang juga merupakan dari tujuan manajemen konflik.

D. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu "Kepala" dan "Madrasah" di dalam kamus besar Bahasa Indonesia kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.⁸³

Sedangkan kata madrasah mempunyai pengertian lembaga pendidikan Islam yang tumbuh sejak masuknya ide-ide pembaruan pemikiran Islam di Indonesia pada awal abad ke duapuluh, Madrasah dapat dikatakan sebagai pembaruan dari sistem pesantren.⁸⁴

Berdasarkan pada pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu seorang kepala madrasah diharapkan mampu memberi pengaruh perilaku bawahan agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. As-Sajdah, ayat 24 sebagaimana berikut:

⁸³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007, hlm. 545.

⁸⁴ Haidar Putra Daulay, *Pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm. 26.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا

يُوقِنُونَ ﴿السجدة: ٢٤﴾

Artinya: *Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.* (QS. As-Sajdah : 24).⁸⁵

Pemimpin atau kepala pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.⁸⁶

Hikmat juga berpendapat, kepemimpinan adalah bentuk-bentuk konkret dari jiwa pemimpin. Salah satu dari bentuk konkret itu adalah sifat terampil dan berwibawa serta cerdas dalam memengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas – tugas yang merupakan cita-cita dan tujuan yang ingin diraih oleh pemimpin atau kepala.⁸⁷ Oleh karena itu, sifat dasar yang biasanya dimiliki oleh pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki pengalaman yang lebih banyak dibandingkan dengan anak buahnya.
- b. Memiliki ilmu pengetahuan yang lebih luas dari yang dipimpinya.
- c. Prestasi kerja yang cemerlang.
- d. Karier dan jabatannya terbaik dibandingkan yang lain dalam bidang organisasi.
- e. Kesempatan yang lebih besar dalam menempati jabatan tertinggi dan tertent.
- f. Kewibawaan yang dibanggakan oleh anggota organisasi.
- g. Meraih kekuasaan secara politik dengan berbagai cara dan strategi.
- h. Memiliki para pendukung yang loyal dan komitmen pada visi dan misi yang diembannya.
- i. Menguasai metode dan teknik dalam mengelola organisasi.⁸⁸

⁸⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: J-ART, 2005, h. 419.

⁸⁶ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, h. 90.

⁸⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia, 2011, h. 249-250.

⁸⁸ *Ibid.*, h. 250.

Sebagaimana dikemukakan oleh Nanang Fatah, di dalam bukunya yang berjudul, Landasan Manajemen Pendidikan dikemukakan bahwa seorang pemimpin atau kepala haruslah memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Kekuatan jasmani yang cukup
- b. Kekuatan rohani yang cukup
- c. Semangat untuk mencapai tujuan
- d. Penuh antusias
- e. Ramah dan penuh perasaan
- f. Jujur dan adil
- g. Memiliki kecakapan teknis
- h. Dapat mengambil keputusan
- i. Cerdas
- j. Punya kecakapan mengajar
- k. Penuh keyakinan
- l. Punya keberanian
- m. Ulet dan tahan uji
- n. Suka melindungi
- o. Penuh inisiatif
- p. Memiliki daya tarik
- q. Simpatik
- r. Percaya diri
- s. Inteligensi tinggi
- t. Waspada
- u. Semangat dalam bekerja
- v. Bertanggungjawab
- w. Rendah hati dan
- x. Objektif.⁸⁹

Selain sifat-sifat/karakteristik pemimpin di atas, Hikmat juga mengemukakan sifat-sifat/karakteristik seorang pemimpin, diantaranya:

- a. Energik, artinya memiliki semangat yang tinggi dan terbaik dibandingkan dengan bawahannya.
- b. Emosinya stabil, yaitu memiliki sifat telaten dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Mampu membangun relasi dengan seluruh bawahannya dan dengan lingkungan eksternal organisasinya.
- d. Memiliki motivasi yang kuat di dalam jiwanya untuk memimpin dengan baik.
- e. Idealis, artinya memiliki gagasan dan cita-cita yang sangat tinggi untuk dirinya dan organisasinya.

⁸⁹ *Ibid.*, hlm. 90.

- f. Ahli dalam membimbing dan mengarahkan anak buahnya.
- g. Terampil mengendalikan organisasi dan menjalin kerjasama dengan anak buahnya dan dengan organisasi eksternal.
- h. Ahli membentuk budaya organisasi dan menjalin hubungan social.
- i. Rasional dalam memecahkan masalah, memiliki moralitas yang patut diteladani oleh anak buahnya, serta inovatif, kreatif dan konstruktif.
- j. Konseptor yang handal, berwawasan luas mengedepan, sehat jasmani dan rohani.
- k. Memiliki keahlian teknis, jujur, amanah, berpengalaman dan penuh rasa tanggung jawab.
- l. Demokratis, memahami keadaan dan kemauan anak buahnya serta ahli berkomunikasi.⁹⁰

Tentunya sifat-sifat yang telah ada di atas sangat ideal dan tidak mungkin semua sifat-sifat di atas dimiliki oleh seorang pemimpin, tetapi sebagian saja yang dimiliki dan relevan dengan bidang kerja yang dipimpin termasuk dalam kategori baik.

Uraian di atas penulis dapat memberi simpulan pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana uraian di atas bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

⁹⁰ *Ibid.*, h. 253-254.

2. Tugas Kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap kepemimpinannya. Ia harus bisa menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinue sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan baik segenap tugas pengajaran, sehingga mereka mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis.

Kepala Madrasah juga harus mampu menciptakan situasi belajar yang baik dengan kemampuan mengelola "*school plan*" dan ia juga harus membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Kepala Madrasah harus membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan siswa, dan membantu guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran, membantu guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid dan juga harus menilai sifat-sifat dan kemampuan guru sehingga dapat membantu perbaikan mereka. Kepala Madrasah sebagai pemimpin, jika benar-benar ingin berhasil, maka harus memperoleh pengakuan sebagai pemimpin.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuan untuk mempengaruhi, dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi yang baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak seorang pemimpin dan seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan tersebut.⁹¹

Pandji Anoraga mengemukakan bahwa seorang pemimpin mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para bawahannya, oleh karena itu seorang pemimpin dikatakan baik dalam menjalankan pekerjaannya, diantaranya yaitu:

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.

⁹¹ Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, h.2.

- b. Menyusun jalur pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para bawahannya).
- c. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
- d. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bias berguna secara organisasi.⁹²

Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Shad: 26 yang berbunyi:

يٰۤاٰدُرُّدُّ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُوْنَ عَن سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Q.S. AS-Shad:26).⁹³

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan, adapun tugas-tugas dari kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Selain berperan sebagai pendidik kepala madrasah juga memiliki tugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.
- b. Sebagai seorang manajer kepala madrasah bertugas, menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.
- c. Kepala madrasah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel. Serta harus dapat melihatsetiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.⁹⁴

⁹² *Ibid.*, hlm. 3.

⁹³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: J-ART, 2005, h. 419.

⁹⁴ Sutomo, dkk, *Op. Cit.*, h. 97-98.

- d. Kepala madrasah adalah sebagai administrator yang bertugas mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan dan urusan rumah tangga sekolah.
- e. Kepala madrasah sebagai supervisor adalah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervise.
- f. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, melakukan komunikasi.
- g. Kepala madrasah sebagai pembaharu bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru staf dan orangtua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan.
- h. Kepala madrasah sebagai pembangkit minat (motivator) bertugas merubah lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip-prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang sistematis.⁹⁵

Uraian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa peran kepala madrasah kepada para guru seperti ketika para guru memfokuskan dalam membantu para siswa belajar. Kepemimpinan kepala madrasah tersebut sebagai alat di dalam menyediakan suatu penjelasan untuk keefektifan madrasah. Para pemimpin madrasah diharapkan berfokus kepada perilaku-perilaku dari para guru seperti mereka membantu para guru melibatkan para siswa mereka di dalam aktivitas pembelajaran.

Upaya melaksanakan peranannya, kepala madrasah hendaknya tidak hanya mampu menyediakan pengembangan profesional untuk guru, tetapi juga mempunyai pengetahuan, keterampilan-keterampilan, dan karakter yang kuat untuk menciptakan guru bertanggung jawab supaya mengintegrasikan apa yang mereka sudah pelajari di dalam pengembangan profesional ke dalam praktek yang berkelanjutan.

⁹⁵ *Ibid.*, h. 97-98.

3. Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Kepemimpinan juga merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, memerlukan tanggungjawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin, dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia dijelaskan bahwa tanggungjawab pemimpin atau kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
- b. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana, sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.⁹⁶

Tanggungjawab yang terpenting adalah tanggungjawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut seharmonis mungkin, sehingga tercapainya tujuan organisasi tersebut efektif dan efisien.

Stimulus atau dorongan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang (*attempted leadership*) yang diperilakunya telah berhasil dipengaruhi oleh seorang pemimpin.⁹⁷

4. Fungsi Kepala Madrasah

Adapun fungsi kepala madrasah diantaranya adalah:

- a. Menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok

⁹⁶ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2012, h. 180.

⁹⁷ *Ibid.*, h. 180.

- b. Menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin
- c. Mempertahankan keutuhan organisasi. Keutuhan organisasi sangat menentukan keberhasilannya oleh anggota organisasi, makin besar suatu organisasi makin beragam kegiatan yang harus dilaksanakan, makin ragam kegiatan yang akan dilaksanakan makin beragam pula kelompok-kelompok dalam organisasi.
- d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi
Dalam kehidupan organisasi modern konflik tidak dapat dihindarkan. Organisasi merupakan sistem terbuka sehingga membuka kemungkinan timbulnya macam-macam persepsi dalam rangka penampilan organisasi yang dapat menjadi penyebab timbulnya konflik. Sumber konflik dapat berasal dari factor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat.⁹⁸

E. Mulyasa, juga mengemukakan fungsi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam kaitanya dengan kepemimpinannya adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan kepemimpinannya di sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal tersebut kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan criteria berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.

⁹⁸ *Ibid.*, h. 81-82.

- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁹⁹

Fungsi-fungsi kepala madrasah di atas adalah fungsi Kepala Madrasah sebagai pemimpin dan juga sebagai supervisor. Fungsi Kepala Madrasah sebagai pemimpin madrasah berarti Kepala Madrasah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui beberapa tahap kegiatan diantaranya, yaitu:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan: apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, di mana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan sekolah seperti yang telah disebutkan di muka harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan,

⁹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, h. 126.

kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), kekosongan tindakan.

e. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.¹⁰⁰

Uraian tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan terhadap seluruh komponen sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuan manajerial seorang kepala madrasah. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan madrasah. Di samping itu, kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab yang dalam bahasa sekarang dikemas dalam istilah professional.

5. Ciri-ciri Kepala Madrasah yang Efektif

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan demikian pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

¹⁰⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi & Bisnis UGM, 2009, h. 24.

Kepala madrasah juga memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah.

Kinerja kepala madrasah adalah segala upaya yang dilakukan dengan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah mengimplementasikan di sekolahnya untuk mewujudkan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal tersebut kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai di lain sekolah
- e. Bekerja dengan tim manajemen dan
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.¹⁰¹

Simpulan dari uraian di atas adalah bahwa kepala madrasah memegang peranan yang sangat banyak dan komplek. Kepala madrasah tidak hanya bertugas memimpin jalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah saja, tetapi seorang kepala madrasah juga diharuskan mampu mengkoordinasikan fungsi-fungsi pelaporan, manajemen administrasi, manajemen keuangan, membuat skala prioritas, serta membuat berbagai keputusan yang mendukung percepatan tercapainya tujuan sekolah.

¹⁰¹ *Ibid.*, h. 99.

Tanggung jawab kepala madrasah tidak hanya terbatas pada tugas internal sekolah saja tetapi juga tugas di luar madrasah yang berhubungan dan berinteraksi dengan masyarakat dan pihak orang tua murid. Untuk menghadapi berbagai pihak dengan berbagai sifat yang berbeda, maka kepala madrasah perlu memiliki kesadaran tentang adanya perbedaan-perbedaan yang terjadi di dalam kelompok yang dihadapi.

E. Penelitian Terdahulu

Studi kasus yang telah penulis lakukan dari segi Manajemen konflik kepala madrasah tersebut memang sudah ada diteliti oleh rekan-rekan yang lain, namun dari segi pembahasan dan tujuan berbeda. Ada beberapa penelitian yang relevan, diantaranya seperti yang diungkapkan oleh: Ely Kurniati dalam Tesisnya yang berjudul "*Strategi Manajemen Konflik Dalam Film "The Freedom Writers" dan Relevansinya Pada Nilai-Nilai Pendidikan*". Tahun 2009 UIN Sunan Kalijaga. Disini beliau membahas masalah bagaimana strategi manajemen konflik dalam film "the freedom writers" dan relevansinya pada nilai-nilai pendidikan.

Disini penulis menyimpulkan bahwa beliau lebih memfokuskan pada permasalahan Miss. G dalam menangani kelasnya dengan cara mengeksplorasi manajemen konflik dan teknik-teknik mendidik yang menarik dan jitu untuk meruntuhkan kesadaran rasialis yang menginggapi para siswanya. Sedangkan penulis sendiri membahas masalah bagaimana strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik, yaitu konflik yang dimaksud adalah masalah yang terjadi di sekolah.⁵

Selanjutnya Sekar Pratiwi Utami dalam skripsinya yang berjudul " Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tanwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia". Skripsi Thesis Tahun 2013 UIN Kalijaga. Dalam skripsinya dibahas manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik dalam rangka menyelesaikan konflik yang dihadapinya, dengan cara mengelola konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

Dari penelitian beliau tersebut dapatlah diambil kesimpulan bahwa,

penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan. Dengan ditunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,809 dengan signifikansi sebesar 0,05. Pada hasil uji koefisien determinasi didapatkan hasil sebesar 0,654. Ini berarti bahwa manajemen konflik memberikan sumbangan sisanya sebesar 34,6% oleh faktor-faktor lain, yaitu pendidikan dan pengalaman kerja, kedisiplinan, insentif, motivasi, dan fasilitas kerja.⁵ Sedangkan penulis sendiri membahas penyebab konflik, strategi kepala sekolah serta faktor yang mempengaruhinya dalam manajemen konflik.

Selanjutnya dituliskan oleh Wuri Retnowati dalam tesisnya yang berjudul "Manajemen Konflik Antar Pelajar (studi kasus di SMK Islam 1 Blitar dan SMK Katolik Santo Yusup Blitar)". Tahun 2014 di Fakultas Ilmu Pendidikan UM. Disini beliau membahas manajemen konflik antar pelajar di SMK Islam 1 Blitar dan SMK Katolik Santo Yusup Blitar.

Disini penulis menyimpulkan bahwa beliau disini lebih memfokuskan pada permasalahan bagaimana usaha sekolah dalam manajemen konflik antar pelajar, sehingga tercipta proses belajar mengajar yang baik. Sedangkan penulis sendiri membahas strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik.

Seperti yang diungkapkan oleh Rasuna I. Mohune. Tahun 2012 fakultas Ilmu Pendidikan, UNG. Dalam Tesisnya yang berjudul, "Manajemen Konflik Oleh Kepala Sekolah Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Molowahu". Adapun tujuan dari penelitiannya lebih difokuskan pada upaya kepala sekolah dalam mengendalikan konflik di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Molowahu. Sedangkan penulis sendiri fokus kepada strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik.

Setelah meninjau beberapa hasil penelitian tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen konflik merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena konflik tidak hanya berdampak negatif, apabila konflik dikelola dengan baik maka dapat menghasilkan sesuatu yang positif.

F. Kerangka Berfikir

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya.

Adapun pengertian strategi Menurut Maurice, strategi dapat disoroti sekurang- kurangnya dari dua perspektif yang berbeda yaitu, dari apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi dan, baik tindakanya sejak semula memang disengaja atau tidak disengaja.

Perspektif pertama menunjukkan strategi sebagai program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan, sebuah organisasi dalam menentukan dan untuk mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada seorang pemimpin dalam merumuskan strategi.

Perspektif kedua, strategi adalah pola tanggapan yang berhubungan dengan lingkungan sepanjang waktu. Dalam hal ini lingkungan dipandang sebagai fenomena yang harus dicermati dan dipelajari yang sangat berguna bagi tetap eksisnya program yang telah ditentukan.

Kepala sekolah bila dilihat dari berbagai sudut pandang Ia memiliki tugas dan fungsi yang sangat banyak, dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedangkan disisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidikan dan yang tidak kalah penting seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Tetapi untuk lebih jelasnya akan dijelaskan pengertian kepala sekolah menurut beberapa ahli pendidikan.

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai: "Seorang lembaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan suatu proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima

pelajaran”.

Menurut Daryanto, Kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan-kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Lebih lanjutnya dikatakan oleh Tabrani Rusyan dan ES. Hamiwijaya memandang bahwa kepala sekolah, merupakan tenaga kependidikan sebagai seorang pemimpin, perlu memiliki kepribadian menguasai ilmu pengetahuan, ilmu kepemimpinan, teknik berkomunikasi serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi yang ada di sekolah.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia maupun non manusia dengan melibatkan anggota organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sedangkan konflik pada hakikatnya dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih.

Keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakan. Konflik sering muncul dan terjadi pada organisasi, dan terdapat perbedaan pandangan para pakar dalam mengartikan konflik.

Hal senada juga dikemukakan oleh Hardjana, bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan, antara dua orang/ dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Stoner dan Wankel, bahwa konflik dalam organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Sedangkan Aldag, R. J dan Stearns, T. M, secara tegas mengartikan konflik adalah ketidaksepahaman

antara dua atau lebih individu/ kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain konflik timbul karena satu pihak mencoba untuk merintang/ mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai tujuan.

Konflik muncul karena didahului oleh gejala-gejala sebagai berikut:

- a) Adanya komunikasi yang lemah. Hal ini terjadi karena keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang salah. Dua kelompok atau individu akan bergerak ke arah yang berlawanan berdasarkan permasalahan yang sama.
- b) Adanya friksi antar pribadi. Hubungan antar individu sering kali berada dalam kelompok lain biasanya akan mempengaruhi kebiasaan kelompok tersebut sehingga ketika kembali kepada kelompoknya seringkali tanpa menyadari telah membawa gagasan atau kebiasaan kelompok lain, dalam keadaan demikian maka akan mudah muncul konflik.
- c) Adanya permusuhan atau iri hati antar kelompok. Hal ini disebabkan karena adanya perlakuan dan sikap yang tidak adil dari pimpinan kepada bawahan. Baik secara individual atau secara kelompok.
- d) Semakin banyak kelompok yang berkonflik maka biasanya kelompok-kelompok ini akan dipaksa melakukan arbitrase atau jalan damai.
- e) Adanya moral yang rendah. Orang yang mempunyai moral rendah seringkali menampilkan konflik dibandingkan bersahabat.⁶
- f) Kinerja orang yang bermoral rendah, cenderung kurang baik dan seringkali bertindak tanpa perhitungan yang cermat. Dalam keadaan demikian tidak menutup kemungkinan akan banyak muncul konflik.

Dengan Demikian dapat dikemukakan dalam bentuk gambaran konsep sebagai berikut :

