

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi utk mencapai sasaran dan kinerja yg tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *non profit*.

Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft sebagai berikut: “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*”². Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Plunket dkk. mendefinisikan manajemen sebagai “*One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)*”³. Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan satu atau lebih manajer yang secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan pengorganisasian penyusunan staf pengarahan dan pengawasan) dan

¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hal. 54.

² Daft. Richard. L., *Manajemen 2 Edisi 5*, Erlangga, Jakarta, 2003, hal. 8.

³ Plunket, dkk., *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*, Homson South – Western, USA, 2005, hal. 5.

mengkoordinasi berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang).

Manajer sendiri menurut Plunket dkk. Merupakan *people who are allocate and oversee the use of resources*, jadi merupakan orang yg mengatur dan mengawasi penggunaan sumber daya.

Lewis dkk. mendefinisikan manajemen sebagai: *“the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization.”* Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain utk melaksanakan berbagai tugas yg mungkin diperlukan.⁴

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Istilah Manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketata laksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketata pengurusan, administrasi, dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya ada beberapa definisi atau pengertian dari Manajemen, yaitu sebagai berikut: John D. Millett dalam bukunya Siswanto membatasi *Management* menjadi: *“management is the proceess of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achive a desired goal”* yang artinya suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.⁵

5. ⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Cetakan Ke 18, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2003, hal.

⁵ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007, hal. 1.

Definisi lainnya dari manajemen adalah seperti yang diuraikan oleh G.R. Terry dalam bukunya Malayu Hasibuan. Menurutnya manajemen adalah: “*management is distinct process consisting of planing, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya)”⁶

Harold Koontz dan Cyrill O’Donnel, ahli lainnya mengartikan manajemen sebagai berikut: “*Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people*” (manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian)”⁷

Mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, Manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian:

a. Manajemen sebagai suatu proses

Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut :

- 1) *Encyclopedia of the social science*, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.
- 2) Haiman, yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan

⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hal. 2.

⁷*Ibid.*

- 3) Georgy R. Terry, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.
- b. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia
Manajemen sebagai kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manager.
- c. Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni
Dalam bukunya Djati Djulitiarsa dan John Suprihanto, Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk mengetahui mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga dalam artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya; contoh, ilmu ekonomi, statistik, akuntansi, dan sebagainya.
- d. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a science*) adalah bersifat interdisipliner yang mana mempergunakan bantuan dari ilmu-ilmu sosial, filsafat dan matematika.⁸
Menurut Gulick, manajemen memenuhi syarat sebagai ilmu pengetahuan karena memiliki serangkaian teori, meskipun teori-teori tersebut masih terlalu umum dan subjektif. Tahun 1976 Adam Smith menyatakan tentang pembagian kerja titik kunci badan usaha, kemudian Henry Fayol mengemukakan pentingnya administrasi. Disusul Follet dengan perilaku dinamikanya, Mac weber dengan birokrasinya, Elton Mayo, Maslow, Mc. Gregor, dan Chris Agris

⁸ Djati Djulitiarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum*, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Yogyakarta: Penerbit BPFE, hal. 23.

dengan studi perilakunya. Menurut Gulick manajemen menjadi suatu ilmu, jika teori-teorinya mampu menuntun manajer dengan memberikan kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan akibat-akibat dari tindakannya. Manajemen bukan hanya ilmu tapi juga seni. Menurut Mary Parker Follet manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Selanjutnya manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur yaitu pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Ketiga unsur tersebut terkandung dalam manajemen. Oleh karena itu keterampilan dalam manajemen perlu dikembangkan melalui pelatihan seperti yang dilakukan oleh seniman.

Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan *Ilmiah* dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer. Mary Parker Follet menyatakan bahwa manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di lain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan *artistic* (Seni).⁹

Lihatlah tabel elemen-elemen dasar manajemen dibawah ini :

⁹ Byrnes, William J. *Management and the Art*, Focal Press, Melbourne, 1999, hal. 35.

Tabel 2.1
Elemen-elemen Dasar Manajemen

No	Elemen Dasar	Deskripsi Spesifik
1.	Elemen sifat	a. Manajemen sebagai suatu seni b. Manajemen sebagai suatu ilmu
2.	Elemen fungsi	a. Perencanaan b. Pengorganisasian c. Pengarahan d. Pemotivasian e. Pengendalian
3.	Elemen sasaran/objek	a. Orang/manusia b. Mekanisme kerja
4.	Elemen tujuan	a. Sasaran (<i>objective</i>) b. Maksud (<i>purpose</i>) c. Misi (<i>mission</i>) d. Batas waktu(<i>deadline</i>) e. Standar (<i>standard</i>) f. Target g. Jatah (<i>quota</i>)

Manajemen ditinjau dari elemen sifat dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Manajemen sebagai suatu seni

Yaitu sebagai suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan.

2) Manajemen sebagai suatu ilmu

Yaitu akumulasi pengetahuan yang telah disistematiskan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum(*general purpose*).

Manajemen ditinjau dari elemen fungsi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perencanaan

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan.

2) Pengorganisasian

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik di antara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan kondusif.

3) Pengarahan

Yaitu suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan pencapaian tujuan bersama.

4) Pemotivasian

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya.

5) Pengendalian

Yaitu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan(*corrective actions*).

Manajemen ditinjau dari elemen sasaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Orang (manusia)

Yaitu mereka yang telah memenuhi syarat tertentu dan telah menjadi unsur integral dari organisasi atau badan tempet ia bekerja sama untuk mencapai tujuan

2) Mekanisme kerja

Yaitu tata cara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.

Manajemen ditinjau dari elemen tujuan yaitu hasil akhir yang ingin dicapai atas suatu pelaksana kegiatan. Dalam arti luas, tujuan mengandung hal seperti *objective, purpose, mission, deadline, standard, target, dan quota*. Tujuan merupakan rangkaian dalam proses perencanaan, dan juga merupakan elemen penting dalam proses pengendalian.¹⁰

2. 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.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hal. 6.

Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan Integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

Para pakar ilmu perilaku organisasi, memang banyak yang memberikan definisi tentang konflik. *Robbins*, salah seorang dari mereka merumuskan Konflik sebagai: "sebuah proses dimana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan (*blocking*) yang menjadikan orang lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasi minatnya".¹¹ Dengan demikian yang dimaksud dengan konflik adalah proses pertikaian yang terjadi sedangkan peristiwa yang berupa gejala dan sejenisnya adalah salah satu manifestasinya.

Lebih jauh *Robbins* menulis bahwa sebuah konflik harus dianggap sebagai "ada" oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan demikian apakah konflik itu ada atau tidak ada, adalah masalah "persepsi" dan bila tidak ada seorangpun yang menyadari bahwa ada konflik, maka dapat dianggap bahwa konflik tersebut memang tidak ada. Tentu saja ada konflik yang hanya dibayangkan ada sebagai sebuah persepsi ternyata tidak riil. Sebaliknya dapat terjadi bahwa ada situasi-situasi yang sebenarnya dapat dianggap sebagai "bernuansa konflik" ternyata tidak dianggap sebagai konflik karena anggota-anggota kelompok tidak menganggapnya sebagai konflik. Selanjutnya, setiap kita membahas konflik dalam organisasi kita, konflik selalu diasosiasikan dengan antara lain, "oposisi" (lawan), "kelangkaan", dan "blokade".

Menurut *Killman dan Thomas*, konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya

¹¹ Robbins SP, dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2007, Hal. 22.

mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja.¹²

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam bukunya Wahyudi, yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah: *Conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another*. Yang kurang lebih memiliki arti bahwa konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/ atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.¹³

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.¹⁴

Berdasarkan beberapa pendapat seperti tersebut di atas, dapat diketahui konflik dapat menjadi positif sejauh ia memperkuat kelompok dan menjadi negatif sejauh ia bergerak melawan struktur. Dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan bentuk hubungan interaksi satu individu dengan individu lain atau satu kelompok dengan kelompok lain, dimana masing-masing pihak secara sadar, berkemauan, berpeluang dan berkemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan

¹² Kilmann, R.H. & Thomas, K.W., *Four Perspectives on Conflict Management : An Attributional framework for Organizing descriptive and normative theory*, Academy of Management Review, 1978, hal. 14.

¹³ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*, Alfabeta, Bandung, 2006, hal. 13.

¹⁴ Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Mandar Maju, Bandung, 1994, hal. 259.

berkemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dan dipermasalahkan antara yang satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu.

Jika diklasifikasikan pandangan terhadap konflik dapat dikategorikan sebagai berikut.

Tabel 2.2

Pandangan Terhadap Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik harus dihilangkan dari organisasi karena dapat mengganggu organisasi dan merusak prestasi	Konflik sesungguhnya meningkatkan prestasi organisasi
Dalam organisasi yang baik tidak ada konflik	Dalam organisasi yang baik, konflik yang memuncak mendorong anggota memacu prestasi
Konflik harus dihindari	Konflik merupakan bagian integral dari kehidupan organisasi
Konflik jelek, karena dapat menjurus ke tingkat stres yang lebih tinggi, memunculkan kejahatan dan sabotase terhadap program	Konflik itu baik karena dapat merangsang untuk memecahkan masalah
Dengan mengoordinasikan program secara baik, manajer akan membentuk perilaku pegawai sepenuhnya.	Banyak faktor yang menentukan perilaku pegawai dalam pekerjaannya. Manajer tidak dapat mengontrol faktor-faktor situasional dan harus menghadapi kemungkinan terjadinya konflik.

Menurut Robbins dalam Sofiyati, bahwa konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*accident conditions*). Kondisi tersebut yang disebut sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu; komunikasi, struktur dan variabel pribadi.¹⁵

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 semantic, pertukaran informasi yang tidak cukup dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi terciptanya konflik.

2) Struktur

Struktur dalam konteks yang akan dibahas mencakup struktur dalam keluarga dan social masyarakat, kejelasan dalam pembagian tugas seorang individu di dalam keluarga, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, ketidakcocokan individu dengan masyarakat. Hal-hal di atas dapat menjadi penyebab timbulnya sebuah konflik, model sosial masyarakat dan derajat spesialisasi merupakan variable yang mendorong 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 di atas berbeda dalam tiap diri individu, sehingga akan cenderung menyebabkan terjadinya sebuah konflik dalam organisasi khususnya dalam keluarga.¹⁶ Menurut Stoner dan Freeman dalam Avrianti, bahwa konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan,

¹⁵ Pupus Sofiyati, dkk, *Opcit*, hal. 9.

¹⁶ *Ibid.*

atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.¹⁷ Sedangkan Johnson dalam Nisa, bahwa setiap hubungan antar pribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat atau perbedaan kepentingan. Konflik adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan pihak lain.¹⁸

Berdasarkan faktor-faktor penyebab terjadinya konflik di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi, struktur dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah organisasi.

3. Pengertian Manajemen Konflik

Menurut Cambell dalam Kempa, mengatakan manajemen konflik merupakan suatu strategi *resolusi* yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi *destruktif* melainkan dapat menjadikan konflik sebagai suatu keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁹

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.²⁰

¹⁷ Annavani Avrianti, *Penjelasan Konflik, Jenis Konflik, Sumber Konflik dan Contohnya*, Artikel, Diakses dari Internet: <http://annavaniavriantim.blogspot.co.id>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 4.

¹⁸ Rima Sekarini Imamum Nisa, *Konflik dalam Hubungan Antar Pribasi*, Artikel, Diakses dari Internet: <https://rimuu.wordpress.com>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 1.

¹⁹ Rudolf Kempa, *Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres, dan Kinerja Guru*, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 16, Nomor 1, Februari 2009, hal. 22-27.

²⁰ Ardi Maulidy Navastara, *Manajemen Konflik: Definisi dan Teori-teori Konflik*, Diakses dari Internet: <https://jepits.wordpress.com>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 1.

Menurut Ross dalam Navastara, bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.²¹

Fisher, dkk dalam Maulana, menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan, yaitu:²²

- a. Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b. Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c. Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- d. Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- e. Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

²¹ *Ibid.*

²² Rizkie Maulana, *Manajemen Konflik: Definisi, Penyebab, dan Pengelolaan Konflik*, Diakses dari Internet: <http://rizkie-library.blogspot.co.id>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 2.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.

Sedangkan Panggabean, dkk bahwa pengelolaan konflik secara benar di sekolah tidak saja akan menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk kegiatan belajar-mengajar, tetapi juga mendewasakan setiap individu untuk dapat menerima perbedaan sebagai rahmat dan pembelajaran, bukan masalah dan sumber pertentangan.²³

Berdasarkan beberapa pengertian seperti tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektifitas dan prestasi organisasi.

Sedangkan tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerjasama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat atasan dan pihak luar. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan-pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan.

Begitu juga halnya dengan yang terjadi di madrasah. Banyak kemampuan kepala madrasah yang harus dimiliki dalam kepemimpinannya, maka dengan demikian sebagai seorang kepala madrasah yang memiliki persyaratan-persyaratan kemampuan tertentu, maka untuk mengelola konflik yang terjadi pada rekan-rekan kerja seperti guru, siswa serta masyarakat maka kewajiban seorang pemimpin atau kepala madrasah mengelola secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik.

²³ Rizal Panggabean, dkk, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*, Alfabet, Bandung, 2015, hal. 85.

Pada beberapa uraian di atas telah dibahas tentang pengertian konflik dan manajemen konflik. Menyikapi masalah konflik pada lembaga pendidikan madrasah yang terjadi maka sebagai kepala madrasah yang memiliki kemampuan lebih dalam mengelola organisasi, ada beberapa persyaratan kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala madrasah.

Hick dan Gullet menyebutkan bahwa salah satu diantara serangkaian peranan kepemimpinan adalah menciptakan rasa aman (*providing security*).²⁴ Dengan demikian rasa aman ini akan terwujud apabila seorang pimpinan mampu mengelola iklim organisasi yang menyangkut konflik yang terjadi.

Pengelolaan konflik, pimpinan bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, sehingga dapat meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.

Dalam proses perencanaan wilayah konflik dapat terjadi pada pengambilan keputusan dan implementasinya. Pemecahan konflik dengan sasaran sumber daya manusianya sangat menguntungkan untuk dilaksanakan.

Menurut Gorton dalam Kempa, menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan perbuatan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam memimpin dan memengaruhi guru sebagai bawahan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Halpin dalam Kempa, bahwa perilaku kepemimpinan melukiskan hubungan antara dirinya sendiri dengan guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah, pola jalur komunikasi dan penggunaan metode yang jelas dalam

²⁴ Hick, Herbert G. and Ray Gullet C., *Organization: Theory And Behavior*, Mc. Graw Hill, London, 1981, hal. 38.

organisasi sekolah.²⁵ Senada dengan pendapat di atas, Megan & Colin dalam Kempa, bahwa mengatakan keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang nyata dalam hal menguasai pengetahuan dan menggunakan teknik atau strategi tertentu dalam mengaplikasikan, menjabarkan dan menterjemahkan konsep-konsep manajemen ke dalam pekerjaan praktis di sekolah maupun mendistribusikan pekerjaan kepada guru-guru dan mengarahkan serta mengendalikan nya secara efektif.²⁶ Wagner dalam Kempa, bahwa mengatakan ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan konseptual, (b) keterampilan teknis, dan (c) keterampilan hubungan manusiawi.²⁷

Menurut Maulana, dijelaskan bahwa langkah-langkah yang harus ditempuh dalam manajemen konflik meliputi penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan atau didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.²⁸

Terkait dengan penyebab konflik ditinjau dari aspek emosi, menurut Chaplin dalam Safaria, bahwa emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Emosi cenderung terjadi dalam kaitannya dengan perilaku yang mengarah (*approach*) atau menyingkir (*avoidance*) terhadap sesuatu. Perilaku tersebut pada umumnya disertai adanya ekspresi kejasmanian sehingga orang lain dapat mengetahui bahwa seseorang sedang mengalami

²⁵ Rudolf Kempa, *Opcit*, hal. 22-27.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Rizki Maulana, *Opcit*, hal. 3.

emosi.²⁹ Selanjutnya Armansyah bahwa sebagai makhluk individu, manusia memiliki karakter yang khas menurut corak kepribadiannya. Setiap individu berkembang sejalan dengan ciri-ciri khasnya, walaupun berada dalam lingkungan yang sama. Pada saat interaksi berlangsung individu akan mengalami proses adaptasi dan pertentangan dengan individu lainnya. Apabila terdapat ketidaksesuaian maka akan terjadi konflik.³⁰ Selaras dengan pendapat Ivancevich dalam Anwar bahwa perilaku yang buruk akan menghambat komunikasi yang terjalin dan efektifitas komunikasi. Hal ini akan memancing konflik antar karyawan baik hubungan secara horizontal dan vertikal. Konflik yang terjadi bisa menghambat kinerja dan produktivitas kerja dalam sebuah perusahaan. Perilaku yang buruk memerlukan campur tangan manajemen, untuk itu mengelola perilaku buruk karyawan berhubungan dengan kesigapan manajer untuk bertanggung jawab, bertindak, memecahkan dan memperbaiki masalah.³¹ Sedangkan Gibson et.al, menyoroiti adanya perbedaan, pertentangan atau perselisihan antar individu/kelompok dalam hal metode untuk mencapai tujuan dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.³²

Dalam bukunya Winardi³³ dijelaskan beberapa strategi dalam memecahkan konflik.

²⁹ Safaria dan Saputra, *Manajemen Emosi*. Yogyakarta: Bumi Aksara, Yogyakarta, 2009, hal. 79.

³⁰ Wawang Armansyah, *Faktor Penyebab Konflik*, Artikel, Diakses dari Internet: <http://www.belajarbagus.net>, tanggal 20 Nopember 2006, hal. 2.

³¹ Choerul Anwar, Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia), *Jurnal Interaksi*, Vol. 4, No. 2, Juli 2015, hal. 148-157.

³² Gibson, James L. *et al*, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996, hal. 438.

³³ Winardi, *Op. Cit*, hal. 84-89.

a. *Self Help*

Strategi *self help* sering dilihat sebagai suatu tindakan sepihak yang bersifat destruktif. Tindakan ini kadang dilakukan oleh pihak yang kuat untuk menekan pihak yang lemah. Strategi *self help* ini dapat digunakan untuk tindakan yang konstruktif dalam bentuk menarik diri, menghindar, tidak mengikuti, atau melakukan tindakan independen. Pihak yang lemah sangat tepat jika menerapkan strategi ini. Karena *self help* merupakan tindakan sepihak yang potensial dapat meningkatkan respon, menyebabkan strategi ini sulit untuk mencapai solusi yang konstruktif. Langkah-langkah yang dapat diambil dalam menerapkan strategi *self help*, antara lain:

- 1) *Exit*. Jika tekanan dari pihak yang kuat terhadap pihak yang lemah sangat kuat, maka pihak yang lemah sebaiknya **keluar** dari tekanan tersebut. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa tekanan tersebut akan menimbulkan pengaruh yang kuat pada kehidupan pihak yang tertekan.
- 2) *Avoidance*. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita³⁴ tindakan **menghindar** dilakukan berdasarkan perhitungan untung ruginya untuk melakukan suatu aksi. Jika biaya yang dikeluarkan lebih besar dari keuntungan yang akan didapat maka strategi menghindar dapat diterapkan. Dua strategi penghindaran yang dapat dilakukan adalah mengabaikan konflik yang terjadi dan melakukan pemisahan secara fisik.
- 3) *Noncompliance*. Strategi ini berguna untuk mencari dukungan atas tindakan yang akan dilaksanakan sebagai akibat dari kewenangan yang dimiliki sangat kecil. Tindakan ini dilakukan karena ada pihak yang tidak sepakat untuk bertindak karena tidak sesuai dengan yang diharapkan. Strategi ini juga merupakan langkah awal

³⁴ Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta 2000, hal. 118-119.

untuk menerapkan strategi *joint problem solving* atau *third party decision making*.

4) *Unilateral action*. Tindakan ini sangat memungkinkan terjadinya kekerasan, karena dua pihak saling berbenturan kepentingan. Pihak yang melakukan tindakan ini menganggap apa yang dilakukan merupakan bagian dari kepentingannya. Tetapi pihak lain mungkin akan menginterpretasikan sebagai tindakan yang destruktif.

b. *Joint Problem Solving*

Joint Problem Solving memungkinkan adanya kontrol terhadap hasil yang dicapai oleh kelompok-kelompok yang terlibat. Masing-masing kelompok mempunyai hak yang sama untuk berpendapat dalam menentukan hasil akhir. Strategi penyelesaian masalah ini biasanya dilakukan melalui pertemuan secara langsung antara pihak-pihak yang sedang mengalami konflik. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita³⁵ dalam pertemuan ini dilakukan identifikasi atas sumber yang menjadi penyebab timbulnya konflik dan melakukan pengembangan alternatif-alternatif solusi untuk menyelesaikannya. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah:

- 1) *Identification of Interest*. Identifikasi kepentingan-kepentingan yang terlibat dalam konflik sangat kompleks. Salah satu hambatan dalam mencari solusi dalam konflik ini adalah tidak mampunya pihak-pihak yang terlibat menterjemahkan keluhan yang samar-samar kedalam permintaan konkrit yang pihak lain dapat mengerti dan menanggapi.
- 2) *Weighting Interest*. Setelah kepentingan teridentifikasi, masing-masing pihak memberikan penilaiannya terhadap kepentingannya. Penilaian ini sangat tergantung pada komunikasi yang terbuka dan kejujuran masing-masing pihak sehingga dapat dibuat prioritas atas kepentingan-kepentingan yang dihadapi pihak-pihak tersebut.

³⁵ *Ibid.*, hal. 123.

- 3) *Third-party assistance and support*. Pihak ketiga diperlukan untuk memfasilitasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, membuat usulan prosedur, menterjemahkan keluhan-keluhan ke dalam permintaan yang kongkrit, membantu pihak-pihak untuk mendefinisikan kepentingan relatif dari masalah yang dihadapi, menyusun agenda, membuat pendapat mengenai isu substansi. Pihak ketiga ini harus bersifat netral agar masing-masing pihak dapat menerima hasil yang disepakati.
- 4) *Interaksi antar kelompok dan Effective communication*. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita³⁶ pihak-pihak yang terlibat terisolasi dalam persoalan yang tidak membutuhkan dialog secara langsung untuk mencapai solusi, tetapi mereka harus berkomunikasi secara aktif. Komunikasi ini diperlukan untuk mendefinisikan melalui isu yang dihadapi bersama.
- 5) *Trust that an adversary will keep agreement*. Keputusan yang diambil harus dijalankan oleh masing-masing pihak. Oleh karena itu jika ada pihak yang melanggar keputusan tersebut maka sebelum keputusan dijalankan harus dibuat struktur pinalti/ sanksi.
- c. *Third-Party Decision Making*

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita³⁷ dengan mendatangkan pihak luar biasanya akan menyebabkan adanya suasana baru, pandangan-pandangan baru yang membawa kepada situasi konflik yang bersifat fungsional.

Konflik yang dihadapi individu, kelompok dan masyarakat kadang tidak dapat diselesaikan tanpa adanya pihak ketiga. Dalam strategi ini, pihak ketiga membuat keputusan yang mengikat berdasarkan aturan-aturan untuk mencapai hasil yang pasti. Pihak ketiga ini seperti administrator atau hakim. Keputusan yang diambil oleh administrator ini dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat

³⁶ *Ibid.*, hal. 122.

³⁷ *Ibid.*, hal. 126.

konflik karena administrator dianggap mempunyai pegangan/pedoman yang baik. Strategi ini sedikit menawarkan kompromi atau penyelesaian masalah secara kreatif, karena pihak ketiga mempunyai otoritas penuh.

Menurut Thoha, bahwa strategi dasar untuk mengatasi konflik, meliputi:³⁸

a. Sama-sama merugi

Pendekatan sama-sama merugi untuk mengatasi konflik antara pribadi ini ialah bahwa kedua pihak yang sedang konflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk. Pertama, ialah pendekatan yang amat populer yakni kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang dipertengkarkan. Kedua ialah memberikan perhatian salah satu dari pihak-pihak yang terlibat konflik. Cara ini sering kali dilakukan dengan cara merampas atau penyogokan. Pendekatan ketiga ialah mempergunakan pihak ketiga diluar pihak-pihak yang terlibat konflik. Cara ini sering kali dinamakan memakai wasit dari pihak ketiga. Cara yang terakhir adalah menggunakan peraturan yang ada untuk memecahkan persoalan yang menjadikan konflik tersebut. Cara ini dipakai jika pihak-pihak yang konflik tersebut mau berlindung pada peraturan-peraturan birokrasi. Dalam empat cara pendekatan ini pada hakikatnya kedua pihak yang konflik tersebut sama-sama merugi.³⁹

Menurut Prima, bahwa pendekatan sama-sama merugi untuk mengatasi konflik antara pribadi ini ialah bahwa kedua pihak yang sedang konflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk, (1) pendekatan yang amat populer yakni kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang dipertengkarkan. (2) memberikan perhatian salah satu pihak-

³⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993, hal. 111-112

³⁹ *Ibid.*

pihak yang konflik, cara ini seringkali dilakukan dengan cara merampas atau penyogokan. (3) mempergunakan pihak ketiga di luar pihak-pihak yang konflik.⁴⁰

b. Kalah menang

Strategi ini adalah suatu cara yang biasa digunakan untuk memecahkan konflik di masyarakat. Dalam suatu kebudayaan yang bersaing, satu pihak dalam satu konflik akan berusaha untuk memaksakan kekuatannya untuk menang, dan mengalahkan pihak lain.⁴¹ Sedangkan menurut Prima, bahwa strategi kalah menang merupakan suatu cara yang bisa dipergunakan untuk memecahkan konflik. Satu pihak yang sedang dalam situasi konflik akan memaksakan kekuatannya untuk menang dan mengalahkan pihak lain.⁴²

c. Menang-menang

Strategi pemecahan konflik menang-menang ini barangkali sesuai dengan keinginan-keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditunjukkan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan untuk mengalahkan pihak-pihak lain. Strategi ini banyak mengambil aspek-aspek kebaikan dari strategi kalah menang yang fungsional, dan membuang aspek yang negatif dari yang tidak fungsional.⁴³ Selanjutnya Prima, bahwa strategi pemecahan konflik menang-menang ini sesuai dengan keinginan-keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan untuk mengalahkan pihak lain. Strategi ini banyak mengambil aspek-aspek kebaikan dari strategi kalah-menang yang

⁴⁰ Aryo Prima, *Konflik dan Kepemimpinan*, Diakses dari Internet: <http://slideplayer.info>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 2.

⁴¹ Miftah Thoha, *Opcit*, hal. 111-112.

⁴² Aryo Prima, *Opcit*, hal. 2.

⁴³ Miftah Thoha, *Opcit*, hal. 111-112.

fungsional, dan membuang aspek yang negatif dari yang tidak fungsional.⁴⁴

Lebih lanjut dijelaskan dalam bukunya Wahyosumidjo⁴⁵ tentang metode atau cara pengelolaan konflik yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan.

Ada tiga bentuk manajemen konflik, yaitu:

a. Stimulasi konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah.

b. Pengurangan atau penekanan konflik

Metode ini mengurangi antagonisme (permusuhan) yang ditimbulkan oleh konflik. Metode ini mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana” tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

c. Penyelesaian konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Sebagaimana fungsi seorang pemimpin yang sesungguhnya bahwa fungsi pokok kepemimpinan ada dua macam yaitu pemecahan masalah, pembinaan kelompok.

B. Mutu Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola SDM melalui fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Menurut Edwin B. Flippo manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai “*Personal management is the planning, organizing, directing,*

⁴⁴ Aryo Prima, *Opcit*, hal. 2.

⁴⁵ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hal. 42.

*and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”.*⁴⁶

Yang kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan pengendalian terkait pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan individu, organisasi, dan sosial.

Dalam dunia pendidikan, dikenal istilah pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik adalah SDM pendidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya. Begitupun dengan tenaga kependidikan (kepala madrasah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan asumsi ini, penulis mengacu pada beberapa teori tentang manajemen sumber daya manusia pada organisasi swasta sehingga sebelum diuraikan definisi manajemen tenaga pendidik dan

⁴⁶ Flippo, Edwin B, *Personal Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 2010, hal. 17.

kependidikan terlebih dahulu akan dipaparkan definisi manajemen sumber daya manusia.

Bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian sistem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi sumber daya manusia. Misal: *staffing*, kompensasi, dan pelatihan dimaksudkan untuk menyediakan dukungan yang sinergis bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan strategik dengan menekan biaya atau melahirkan inovasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Dari beberapa teori di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM meliputi perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian.

Tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis. Di dunia bisnis, manajemen sumber daya manusia bertujuan memberikan satuan kerja yang efektif kepada organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, studi tentang manajemen sumber daya manusia di dalam bisnis akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Sedangkan di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi. Di Indonesia ada satu Direktorat

Tenaga Pendidikan di bawah Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan (PMKTK) yang memiliki wewenang untuk mengatur, mengelola tenaga pendidik dan kependidikan.

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 39 (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-Undang nomor 14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta pegambi kepada masyarakat. Dalam Pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta, menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi manajemen sumber daya manusia pendidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun masyarakat antara lain:

- a. Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

- b. Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Tenaga pendidik dan kependidikan memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas, pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
- d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
- e. Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Pendidikan dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan perannya berkewajiban:

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;
- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang di berikan tenaga pendidik dan kependidikan.

2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen SDM pendidikan meliputi kegiatan: penarikan, seleksi, pembinaan, diakhiri dengan pemberhentian.

- a. Penarikan (*Rekrutmen*)

Penarikan karyawan merupakan tantangan bagi semua departemen personalia. Penarikan dalam sebuah organisasi adalah langkah awal untuk memperoleh karyawan sehingga sesuai dengan kebutuhan. Pada saat ini, departemen personalia dihadapkan dengan permintaan yang mendadak untuk mengisi lowongan secepat

mungkin, sehingga penarikan ini merupakan kegiatan penting. Proses penarikan dikatakan penting juga karena kualitas sumberdaya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.

Dalam rangka mendapatkan SDM pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon SDM pendidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Penarikan bertujuan untuk mengkomunikasikan adanya posisi yang lowong sedemikian rupa agar pencari kerja memberikan tanggapan. Semakin banyak pelamar yang menginginkannya, semakin besar kesempatan untuk memperoleh seseorang yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Menurut T. Hani Handoko⁴⁷ ”penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Sedangkan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa penarikan adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai.⁴⁸

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan mengatakan bahwapenarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi.⁴⁹

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai definisi penarikan maka dapat ditarik sebuah sintesa bahwa penarikan adalah

⁴⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPF, Yogyakarta, 2001, hal. 4.

⁴⁸ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011, hal. 33.

⁴⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal. 40.

suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi melalui tahap-tahap untuk memperoleh karyawan, dalam rangka menjalankan aktivitas organisasi.

b. Seleksi

Pada proses seleksi dimulai setelah kumpulan para para pelamar yang memenuhi syarat yang diperoleh lewat suatu penarikan. Proses seleksi ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Sehingga dapat dikatakan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Suatu seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang ada dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian maka semboyan "the right man on the right place" akan mendekati kenyataan.

Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa: "Selection is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employees".⁵⁰

Menurut Malayu S.P Hasibuan, pengertian seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.⁵¹

⁵⁰ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Op. Cit*, hal. 23.

⁵¹ Malayu S.P Hasibuan, *Op. Cit*, hal. 47.

Dale Yoder yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan mengatakan bahwa :*Selection is the process by which candidates for employment are divided into two those who be offered employed and who will not.*⁵²

Dari berbagai pendapat di atas, dapat ditarik pengertian seleksi adalah suatu kegiatan dalam memilih calon karyawan yang berkompotensi untuk dijadikan karyawan tetap yang sesuai dengan spesifikasi yang disediakan. Pemilihan ini dilakukan melalui beberapa tahap yang harus dilewati oleh calon karyawan.

Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Tujuan dari seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberi masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

c. Pembinaan

Dalam usaha untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia khususnya dalam hal menjalankan tugasnya dalam sebuah organisasi, perlu adanya usaha pembinaan. Hal ini diperlukan agar sebuah organisasi memiliki sumber tenaga manusia yang lebih terampil sehingga tugas-tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari.

Sama halnya dengan lembaga pendidikan, pembinaan diadakan agar tenaga pendidik dapat menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai.

Pengertian pembinaan secara umum diartikan sebagai usaha untuk memberi pengarahan dan bimbingan guna mencapai suatu

⁵² *Ibid*, hal. 49.

tujuan tertentu. Menurut Urwick pengertian pembinaan yaitu suatu "komando" untuk melihat bahwa kepentingan individu tidak mengganggu kepentingan umum, akan tetapi melindungi kepentingan umum dan akan menjamin masing-masing unit memiliki pemimpin yang kompeten dan energik. Keberhasilan kesatuan tersebut dalam manajemen modern disebut pembinaan atau *directing*.

Dalam pengertian lain, pembinaan adalah sesuatu usaha yang secara sadar dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik teoritis, konseptual, keahlian maupun sikap dan mental. Dari pengertian di atas dapat ditarik sebuah pengertian pembinaan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang, agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal.

Jadi pembinaan sumber daya manusia mencakup semua usaha yang dilakukan untuk mempersiapkan seseorang menjadi manusia seutuhnya, mampu berfikir logis dan rasional serta mampu melaksanakan fungsi sebagai makhluk Tuhan, insan sosial, warga negara dan anggota masyarakat yang bertanggung jawab.

Secara umum fungsi pembinaan adalah untuk membuat agar karyawan melakukan tugas sesuai dengan apa yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Pemberhentian

Dalam manajemen sumber daya manusia, tentunya ada pembahasan mengenai proses pemberhentian pegawai. Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian bersinonim dengan *separation*, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian pegawai ini berarti lepasnya hubungan kerja secara resmi dari kesatuan atau organisasi di mana mereka kerja.

Menurut Mutiara S. Panggabean pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara

pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka.⁵³

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara pemberhentian pegawai adalah pemutusan hubungan kerja, baik untuk sementara maupun untuk selamanya yang dilakukan oleh perusahaan atas permintaan pegawai atau karena kehendak pihak perusahaan.⁵⁴ Dan menurut Malayu S.P Hasibuan pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.⁵⁵

Setelah mengemukakan pendapat para ahli mengenai pengertian pemberhentian pegawai, maka dapat ditarik sebuah definisi bahwa pemberhentian adalah suatu pemutusan hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi atau lembaga pendidikan yang datangnya bisa dari organisasi atau lembaga pendidikan maupun dari karyawan itu sendiri dengan berbagai alasan.

Pemberhentian pegawai ada empat macam bentuk yaitu pensiun, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian langsung oleh pihak perusahaan dan pemberhentian sementara.

1) Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang usianya telah lanjut dan dianggap sudah tidak produktif lagi atau setelah usia 56 tahun, kecuali tenaga pengajar dan instruktur dapat berusia 65 tahun.

2) Pemberhentian atas Permintaan Sendiri dari Pegawai

Pemberhentian atas permintaan sendiri adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan setelah mempertimbangkan dan menyetujui permohonan pengunduran diri pegawai yang bersangkutan karena alasan pribadi atau berdasarkan alasan

⁵³ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2009, hal. 121.

⁵⁴ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Op. Cit*, hal. 27.

⁵⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Op. Cit*, hal. 49.

tertentu. Umpamanya karena pekerja mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau karena ketidakpuasan di tempat kerja.

3) Pemberhentian Langsung oleh Pihak Perusahaan

Pemberhentian oleh pihak perusahaan ini disebabkan antara lain beberapa hal berikut:

- a) Karena adanya penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi, yaitu pemberhentian dengan hormat yang dilakukan oleh pihak perusahaan karena alasan kesulitan yang dihadapi perusahaan.
- b) Karena pelanggaran disiplin, penyelewengan atau tindak pidana lainnya, yaitu pemberhentian tidak hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran, penyelewengan atau karena tindak pidana yang mengakibatkan yang bersangkutan terkena hukuman.
- c) Karena ketidakmampuan pegawai yang bersangkutan, yaitu pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang dianggap tidak dapat menunjukkan kemampuan atau prestasi yang baik.

4) Pemberhentian Sementara

Pemberhentian sementara ini dapat terjadi antara lain:

- a) Karena alasan kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan yaitu pemberhentian oleh pihak perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang disebabkan oleh kondisi perusahaan yang kurang menguntungkan atau menurunnya aktivitas usaha.
- b) Karena pelanggaran, penyelewengan atau tindak pidana, yaitu pemberhentian sementara oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin, melakukan penyelewengan atau tindak pidana lainnya.

Dengan penjelasan di atas, maka fungsi manajemen SDM pendidikan adalah proses pengadaan yaitu penarikan dan seleksi SDM pendidikan, fungsi pengembangan sumber daya manusia yaitu pembinaan SDM pendidikan dan fungsi pemberhentian SDM pendidikan.

Kualitas penyelenggaraan pendidikan selalu terkait dengan masalah sumber daya manusia yang terdapat dalam institusi pendidikan tersebut, masalah sumber daya manusia terutama di lembaga pendidikan Islam selalu mewarnai baik buruknya mutu pendidikan yang dihasilkan. Apalagi, realitas pendidikan Indonesia nampaknya masih kesulitan untuk bisa keluar dari jerat masalah itu. Dalam mengelola lembaga pendidikan Islam tersebut, perhatian terhadap sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan memerlukan perhatian serius karena berkaitan erat dengan proses dan isi pelaksanaan kegiatan pembelajaran di madrasah. Diantara sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan adalah guru.

Upaya peningkatan sumber daya manusia pendidikan dapat dilakukan, antara lain:

a. Pelatihan

Menurut Mangkuprawira, bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.⁵⁶ Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan - tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan - tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

⁵⁶ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002, hal. 135.

Senada dengan pendapat di atas, Gary Dessler, bahwa pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.⁵⁷

b. Pengelolaan kinerja guru

Menurut Mangkunegara, bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵⁸ Selanjutnya menurut Davis dalam Mangkunegara, menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.⁵⁹ Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Pengembangan Karier

Tayibnapi, bahwa sesuai dengan asas pembinaan pegawai negeri yang berdasarkan atas sistem karier dan prestasi kerja, maka pengembangan karier pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Pelaksanaan perlu direncanakan agar pegawai yang memperoleh penghargaan kenaikan

⁵⁷ Gary Dessler, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, PT. Indeks, Jakarta, 2006, hal. 280.

⁵⁸ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002, hal. 67.

⁵⁹ *Ibid*, hal. 67-68.

pangkat dan jabatan dapat menerima tepat pada waktunya. Ketidaktepatan waktu akan mengurangi arti penghargaan.⁶⁰

Senada dengan pendapat di atas, menurut Singodimedjo dalam Sutrisno, karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.⁶¹ Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Meskipun banyak orang gagal mengelola karir mereka, karena mereka tidak memerhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran karir dapat memacu karir mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karir, perencanaan karir lebih cenderung terlaksana. Karir merupakan jenjang jabatan (pekerjaan) yang dijabat oleh seseorang selama orang tersebut bekerja di organisasi. Untuk itu orang yang mempunyai karir baik, berarti ia selalu menempati pekerjaan atau jabatan yang baik pula.

d. Peningkatan Kesejahteraan

Menurut Mustofa, bahwa kesejahteraan guru adalah pemberian kemakmuran hidup kepada orang yang bekerja di lingkungan pendidikan, baik berupa material maupun spiritual sehingga terpenuhi kehidupan yang layak dan lebih baik sebagai timbal balik atau balas jasa dari tanggung jawab yang dipikulnya. Pemenuhan kesejahteraan yang memadai bagi guru akan menambah semangat dalam pekerjaannya, sehingga timbul kesadaran untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya yang ada pada dirinya. Apabila tanggung jawab yang dipikul guru dilaksanakan dengan baik, maka mutu pendidikan mudah dicapai. Oleh karena itu, pihak-pihak

⁶⁰ Burhannudin A. Tayibnapi, *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, PT. Pradnya Paramita, Jakarta, 1995, hal. 67.

⁶¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hal.160.

penyelenggara pendidikan, baik pemerintah maupun organisasi pendidikan perlu memperhatikan sepenuhnya terhadap martabat kepentingan serta kesejahteraan guru.⁶²

Menurut Alya dalam Suharyanto, bahwa kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang menentukan serta menciptakan rasa aman sentosa, makmur, dan selamat dalam melakukan aktivitas. Kesejahteraan yang baik akan memotivasi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal. Demikian pula bila seorang guru merasa sejahtera, maka akan berusaha secara optimal untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan profesionalnya guna mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan tugas yang diembannya.⁶³ Kesejahteraan guru menjadi jantungnya pelayanan pendidikan, karenadengan sistem insentif yang wajar dan berkeadilan dapat diharapkan suatu komitmen guru untuk memberikan pelayan optimal dan terbaik bagimasyarakat.

Terdapat tiga metode manajemen konflik menurut Stoner dan Freeman, bahwa metode manajemen konflik adalah sebagai berikut:⁶⁴

1. Penyelesaian konflik (*conflict resolution*)

Penyelesaian konflik dapat dilakukan melalui pendekatan, (1) musyawarah, (2) campur tangan pihak ketiga, (3) konfrontasi, (4) tawar menawar (*bargaining*), (5) kompromi.

Menurut Hardjana dalam Aji, yang menyatakan bahwa dengan cara musyawarah, maka kedua pihak yang terlibat konflik mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan kedua pihak.⁶⁵ Musyawarah ini dimaksudkan agar masing-masing mendapatkan apa yang diinginkan

⁶²Ahmad Musthofa, *Pengaruh Tingkat Kesejahteraan Terhadap Etos Kerja Guru di MTs Al Manar Desa Bener Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang Tahun ajaran 2009/2010*, Skripsi, Diakses dari Internet: perpus.iainsalatiga.ac.id, tanggal 20 Januari 2017, hal. 15.

⁶³ Suharyanto, *Hubungan Kesejahteraan dan Kualitas Rencana Pembelajaran dengan Kinerja Mengajar Guru TK di Kecamatan Tembarak Kabupaten Tamanggung*, Tesis, 2013, Diakses dari Internet: repository.uksw.edu, hal. 11.

⁶⁴ James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jilid 1, Intermedia, 1992, Jakarta, hal. 562.

⁶⁵ Mukti Aji, *Manajemen Kolaboratif: Alternatif Solusi Atas Konflik Pengelolaan SDA*, Artikel, Diakses dari Internet: <http://mukti-aji.blogspot.co.id>, tanggal 20 Januari 2017, hal. 3.

sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan dan tidak ada yang dimenangkan. Temuan ini senada dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa, musyawarah sebagai metode yang paling sehat untuk memecahkan konflik antar kelompok. Dalam musyawarah, pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bertemu dan mencari penyebab yang menjadi dasar dari konflik dan bertanggung jawab bersama untuk keberhasilan resolusinya.⁶⁶

Menurut Prasetyono dalam Gunawan, bahwa kondisi yang terbaik dalam bernegosiasi adalah sama-sama menguntungkan. Prinsip ini dinamakan *win-win solution*, artinya dalam solusi ini masing-masing pihak mendapatkan kepuasan, tidak ada yang dirugikan atau dimenangkan. Untuk mencapai kondisi ini diperlukan tiga aktifitas penting, yaitu membangun kepercayaan membuat komitmen dan berhadapan dengan oposisi.⁶⁷ Selanjutnya Edelman dalam Gunawan, menjelaskan bahwa, tujuan digunakannya intervensi pihak ketiga sebagai penengah adalah untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua pihak. Dalam penyelesaian masalah, pihak ketiga tidak boleh memaksakan kehendak untuk mengakhiri perselisihan, karena penyelesaian yang dipaksakan tidak akan mengenai sasaran atau kepuasan jangka panjang. Penengah sebaiknya mendorong terjadinya kesepakatan dan negoisasi yang mengarah kepada kolaborasi dan pemecahan masalah yang lebih ke arah Menang-menang (*Win-win solution*).⁶⁸ Sejalan dengan pendapat di atas, Criblin dalam Gunawan mengemukakan sebagai berikut, campur tangan pihak ketiga yang banyak mengetahui permasalahan dan yang dipercaya akan sangat membantu penyelesaian masalah. Obyektivitas penengah dapat menurunkan sikap

⁶⁶ Robbins, Stephen P, *Organizations Theory : Structure, Design, and Application*. Prentice Hall Inc. Alih bahasa : Jusuf Udaya. 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Arcan, Jakarta, 2007, hal. 468.

⁶⁷ Frengki Gunawan, *Studi tentang Lembaga Adat dalam Penyelesaian Konflik Tanah di Kampung Ongko Asa Kecamatan Barong Tongkok Kabupaten Kutai Barat*, eJournal Pemerintahan Integratif, 2015, 3 (1), hal. 126-138.

⁶⁸ *Ibid.*

emosional pihak-pihak yang sedang konflik dan sebagai katalisator untuk menemukan penyelesaian yang dapat diterima bersama.⁶⁹

Menurut Aldag dan Stearns, bahwa teknik konfrontasi merupakan pertemuan secara langsung antara anggota atau kelompok yang bertikai bertujuan untuk mendorong ke arah suatu penyelesaian masalah melalui diskusi ataupun perdebatan, sedangkan pimpinan mengarahkan pada pendapat yang lebih rasional dan dapat diterima semua pihak.⁷⁰

Menurut Criblin, bahwa inti dari tawar menawar (*bargaining*) ialah tidak mengharuskan pihak-pihak yang konflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya.⁷¹ Dalam proses tawar menawar, masing-masing pihak yang terlibat konflik saling menukarkan kepentingannya guna mencapai kesepakatan, sebagaimana dikemukakan oleh Feldman dan Arnold, sebagai berikut: “*Bargaining can be defined as the process of exchanging concessions until a compromise solution is reached.* Teknik bargaining merupakan proses pertukaran bagi pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencapai keuntungan-keuntungan yang memadai bagi pemenuhan aspirasi minimal yang diperjuangkan.⁷²

Menurut Hendricks, bahwa dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu.⁷³ Berbeda dengan pendapat Criblin yang menyatakan bahwa tidak seorangpun merasa puas dengan kompromi.⁷⁴ Selanjutnya dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, bahwa teknik kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mencari jalan tengah, tidak ada pihak tertentu sebagai

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ Aldag, R.J. & Stearns, T.M, *Management*, South-Western Publishing Co, Cincinnati, 1987, hal. 418.

⁷¹ Criblin, J, *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*, Amacon, New York, 1982, hal. 227.

⁷² Daniel C.Feldman dan Arnold Hugh J, *Managing Individual and Group Behavior Organization*, Tosho Printing Co. Ltd, Tokyo, 1983, hal. 533.

⁷³ Hendriks, W. *Bagaimana Mengelola Konflik*, Diterjemahkan oleh Arif Santoso, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 51.

⁷⁴ Criblin, J, *Opcit*, hal. 221.

pemenang dan dikalahkan.⁷⁵ Keputusan dicapai mungkin tidak ideal, masing-masing pihak mengurangi tuntutan agar tercapai suatu penyelesaian perselisihan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua kubu mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak penuh, dan kehilangan tetapi tidak seluruhnya.

2. Stimulasi konflik (*stimulating conflict*)

Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan; para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja.

Menurut Winardi, bahwa, metode dalam menstimulasi konflik meliputi; (a) rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (b) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (c) memilih pemimpin baru yang lebih demokratis, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan, (e) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.⁷⁶ Sedangkan Handoko, bahwa situasi konflik yang terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif sedangkan perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling

⁷⁵ Gibson, JL, Ivancevich, JM dan Donnelly, Jr. JH, *Manajemen*, Edisi ke-9, Terjemahan Jarkazi dan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 454.

⁷⁶ Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 1994, hal. 79.

bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan.⁷⁷ Selanjutnya Handoko menyarankan agar diciptakan konflik apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah.

3. Mengurangi konflik (*reducing conflict*).

Metode pengurangan konflik menekankan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana” tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Menurut Aldag dan Stearns, dijelaskan bahwa metode pengurangan konflik (*reducing conflict*) meliputi: (1) memisahkan kelompok yang sedang berkonflik, (2) menerapkan peraturan baru dalam organisasi, (3) membatasi aktivitas kelompok, (4) melibatkan pihak ketiga, dan (5) mengadakan rotasi jabatan.⁷⁸ Sedangkan Handoko (1992:350) berpendapat bahwa, metode reduksi konflik terdiri dari: (1) menghadapkan tantangan baru kepada pihak-pihak yang konflik, (2) mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (3) memisahkan kelompok/unit yang bertentangan, (4) meningkatkan interaksi antar kelompok, dan (5) memperbaiki peraturan kerja yang baru.⁷⁹

Peran yang dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah diantaranya adalah:

1. Peran antar pribadi

a. Peran tokoh (*figure head*)

Melakukan peran seremonial seperti menerima tamu, menghadiri undangan-undangan yang tidak dapat diwakilkan.

⁷⁷ T. Hani, Handoko, *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1991, hal. 349.

⁷⁸ Aldag, R.J. & Stearns, T.M, *Opcit*, hal. 417.

⁷⁹ T. Hani, Handoko, *Opcit*, hal. 350.

b. Peran pemimpin (*leader*)

Mengarahkan dan mengkoordinasikan tugas-tugas dari bawahannya, menyangkut tugas staffing (merekruit, melatih, memotivasi, melakukan promosi dan pemberhentian kerja).

c. Peran penghubung (*liasion*)

Menjalin hubungan antar pribadi dengan pihak-pihak, baik yang berada di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

2. Peran Informasional

Berkaitan dengan penerimaan dan mengkomunikasikan informasi, dibutuhkan untuk pengambilan keputusan, yang meliputi:

a. Peran pemantau (*monitor*)

Kepala madrasah terus-menerus mencari informasi yang berguna baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

b. Peran penyebar

Membagi-bagikan informasi yang diperoleh dari hasil pantauannya kepada bawahan yang dirasakan memerlukan informasi tersebut.

c. Peran juru bicara

Menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkan pada individu di luar unitnya atau pihak-pihak lain dari luar organisasinya.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Mengambil keputusan berdasarkan hubungan antar pribadi dan dibangun dari informasi-informasi yang dipantau sebelumnya.

a. Peran kewirausahawan (*entrepeneur*)

Melakukan perubahan-perubahan dalam cara mengelola organisasinya, sebagai akibat dari perubahan-perubahan atau peluang-peluang yang terjadi di lingkungannya. Yang menyangkut produk yang dihasilkan proses baru, strategi baru, serta cara-cara pemecahan masalah baru.

b. Peran pereda gangguan

Peran bagaimana manajer menghadapi dan menangani masalah-masalah yang timbul secara mendadak dan berada diluar kendalinya.

c. Peran mengalokasi sumber daya

Menentukan bagaimana dan kepada siapa sumber daya yang dimiliki organisasi dan waktu yang dimiliki akan digunakan, serta menyaring semua keputusan yang dibuat orang lain dalam unitnya sebelum digunakan.

d. Peran perunding

Manajer mengadakan perundingan dengan pihak internal maupun eksternal organisasi.

Kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mempertimbangkan berbagai faktor-faktor yang berkaitan dengan mutu guru sehingga program peningkatan mutu guru yang dijalankan tepat sasaran dan efektif.

Untuk itu dibutuhkan strategi yang tepat dalam mewujudkan hal itu. Salah satu hal yang bisa dilakukan sebagai langkah solutif dalam upaya meningkatkan mutu guru adalah dengan memberdayakan kompetensi kepala madrasah sebagai pemimpin personalia di kalangan lembaga pendidikan Islam. Kepala madrasah mempunyai kemampuan dalam meningkatkan mutu guru asalkan ditunjang dengan kompetensi yang cukup serta mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Hal ini sesuai dengan firman Allah surat An-Nahl ayat 125, sebagai berikut :

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ۙ ١٢٥

Artinya:

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.⁸⁰

Berlandaskan ayat tersebut, sebagai usaha dalam meningkatkan mutu guru, strategi yang dijalankan adalah *pertama*, dengan pendekatan hikmah

⁸⁰ Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 125, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama, Toha Putera, Semarang, 1989, hal.

dalam artian kepala madrasah harus mampu memberikan perkataan dan perbuatan yang inspiratif dan suportif kepada guru agar guru yang bersangkutan termotivasi secara mandiri untuk meningkatkan mutunya.

Kemudian, strategi yang *kedua* adalah dengan memberikan pelajaran yang baik dalam artian kepala madrasah harus mampu memberikan berbagai model peningkatan mutu yang ditujukan kepada guru, entah itu dalam bentuk pemberian insentif, pengadaan sarana satu guru satu laptop, seminar penelitian tindakan kelas dan sebagainya.

Sedangkan cara *ketiga* lebih dimaksudkan ketika arah peningkatan mutu yang dilakukan kepala madrasah ternyata mendapat tanggapan yang beragam di kalangan guru. Ada yang pro dan ada yang kontra. Berlandaskan hal itu, kepala madrasah harus memberikan jalan berdebat dengan santun atas tanggapan yang berbeda terhadap program peningkatan mutu guru yang dijalankannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis juga melakukan penelusuran terhadap peneliti-peneliti terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan penulis teliti, diantaranya:

Yang pertama, tesis yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kemajuan Lembaga Pendidikan di SMK Negeri 3 Semarang* oleh Tony Zakariya.⁸¹ Tesis ini menggunakan metode analisis kuantitatif. Zakariya meneliti apakah konflik-konflik yang terjadi di SMK 3 Semarang mempunyai pengaruh ataukah tidak terhadap kemajuan lembaga tersebut. Penelitiannya difokuskan pada tanggapan para guru, karyawan dan beberapa sampel siswa. Melalui penyebaran kuesioner, penulisnya memberikan kesimpulan bahwa konflik-konflik yang terjadi mempunyai pengaruh signifikan bagi kemajuan SMK 3 Semarang.

Yang kedua adalah tesis yang berjudul *Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Yayasan Sunan Prawoto Pati)* oleh Ahmad Zaedun.⁸² Tesis ini menggunakan pendekatan kualitatif bersetting pada sebuah Yayasan yang menangani sejumlah madrasah mulai jenjang Raudlah al Athfal (RA) hingga Madrasah Aliyah (MA). Jumlah peserta didik yang ada pada Yayasan tersebut mencapai 1.500 siswa, termasuk lembaga pendidikan non formal yaitu Madrasah Diniyah. Zaedun menduga bahwa jumlah peserta didik membutuhkan manajemen yang baik, jika tidak maka akan menimbulkan permasalahan-permasalahan. Pengumpulan data dilakukan Zaedun dengan cara mewancarai orang-orang yang berkompeten dan terlibat langsung pada konflik, mempelajari dokumen dan survei lapangan. Setelah data terkumpul, kemudian dianalisa dengan menggunakan teori konflik, serta didekati secara sosiologis. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan kontribusi pada yayasan tentang bagaimana pentingnya manajemen konflik. Konflik bukanlah semata sesuatu yang negatif, melainkan bisa menjadi positif, tergantung pada bagaimana menyikapi dan

⁸¹Toni Zakariya, *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kemajuan Lembaga Pendidikan di SMK Negeri 3 Semarang* (Tesis), UIN Sunan Kalijaga, Jogjakarta, 2008.

⁸²Ahmad Zaedun, *Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Yayasan Sunan Prawoto Pati)* (Tesis), UIN Sunan Kalijaga, Jogjakarta, 2009.

memberikan solusi. Setelah melakukan analisa yang mendalam dengan teori dan pendekatan tersebut, sampai pada kesimpulan bahwa konflik terjadi karena perebutan akses (sumber) yang sama oleh dua pihak, terlanggarnya kebutuhan dasar manusia serta persepsi yang berbeda antara pihak-pihak yang bertikai. Penelitian yang dilakukan oleh Zaedun berkonsentrasi pada lapangan lembaga pendidikan khususnya Yayasan Sunan Prawoto (YASPRA) di Kabupaten Pati. Kesimpulan yang diperoleh oleh Zaedun adalah akibat terlanggarnya kebutuhan dasar manusia maka dapat memicu adanya konflik yang menghambat kemajuan lembaga pendidikan.

Yang ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Rosichin Mansur yang berjudul *Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Kompetisi Karier pada suatu Fakultas di Universitas Islam Buana)*.⁸³ Penelitian tersebut mengambil lokasi di salah satu Fakultas di Universitas Islam Buana dengan pendekatan kualitatif. Mansur menggambarkan bahwa suatu fakultas yang diteliti kental dengan nilai-nilai dan budaya Islami yang menjunjung kebersamaan, kedamaian dan keselamatan. Tujuan penelitian ini adalah meneliti konflik di lembaga pendidikan dengan kasus kompetisi karier di suatu fakultas di Universitas Islam Buana. Fokus permasalahan yang digali adalah tentang konflik yang terjadi, sumber terjadinya konflik dan cara penyelesaian konflik. Mansur menyimpulkan bahwa konflik yang terjadi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu konflik kelompok dan konflik individu. Konflik yang terjadi masih dalam kategori konflik fungsional berasal dari perebutan jabatan Dekan, perbedaan pandangan, nilai mitos keberhasilan pejabat, konflik individu yang disebabkan terganggunya komunikasi dan senioritas. Cara yang dilakukan dalam meminimalisasi konflik dalam penelitian yang dilakukan oleh Mansur antara lain: menghindar berupa memaksimalkan kinerja dan loyalitas lembaga, mengefektifkan acara-acara informal, menghindarkan benturan yang lebih besar dan berdampak

⁸³ Rosichin Mansur, *Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Kompetisi Karier pada suatu Fakultas di Universitas Islam Buana)*, (Tesis), Program Pasca Sarjana Unnes Program Studi Manajemen Pendidikan, 2005.

negatif, meningkatkan kemauan tulus akan ketaatan pada aturan dan norma, dan Kompromi melalui bantuan pihak ketiga (mediator).

Yang keempat, Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Aziz Safarudin dengan judul *Pola Penyelesaian Masalah Internal di Sekolah (Studi Kasus pada SMA Negeri dan SMA Swasta di Kabupaten Wonosobo)*.⁸⁴ Penelitian tersebut dilaksanakan di kabupaten Wonosobo. Metodologi yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif. Data-data penelitian digali dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk mendapatkan data-data yang diinginkan Aziz lebih banyak menggunakan wawancara dengan menggunakan instrumen interview kepada warga sekolah yang relevan dengan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan internal yang sering muncul dikalangan siswa meliputi kedisiplinan yang rendah, motivasi dan strategi belajar, pergaulan siswa yang kurang terkontrol. Permasalahan yang sering muncul dikalangan guru lebih banyak menyangkut strategi mengajar kepada siswa. Penyebab permasalahan yang muncul dikalangan guru dan karyawan meliputi kedisiplinan, strategi mengajar dan beban hidup. Aziz menemukan bahwa beban hidup dapat menyebabkan permasalahan guru terutama guru-guru yang bernaung di sekolah swasta. Pada sekolah swasta, permasalahan pengelolaan sumber daya sekolah masih sering muncul antara sekolah dengan yayasan. Pola penyelesaian masalah yang dilakukan sekolah terhadap permasalahan siswa meliputi sanksi disiplin, pembinaan, pernyataan sikap. Penyelesaian permasalahan dikalangan guru dengan pembinaan Kepala Sekolah dengan gaya kompromi dan gaya kolaborasi. Jika sekolah mempunyai masalah dengan masyarakat maka jalan pertemuan (negoisasi) lebih banyak digunakan.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada tujuan penelitian yang hendak dicapai. Dalam penelitian yang dilakukan peneliti, tujuan yang hendak dicapai lebih difokuskan pada tiga hal, yaitu (1)

⁸⁴Akhmad Aziz Safarudin, *Pola Penyelesaian Masalah Internal di Sekolah (Studi Kasus pada SMA Negeri dan SMA Swasta di Kabupaten Wonosobo)*, (Tesis), Pasca Sarjana IAIN Walisongo Semarang

sejauh mana penerapan manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati, (2) upaya peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati, dan (3) seberapa besar efektifitas manajemen konflik dalam peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati. Lokasi penelitian dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Pati yaitu MAN 1 dan MAN 2. Subjek penelitian difokuskan pada Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati karena dalam penerapan manajemen konflik kepala madrasahlah yang paling mengetahui bagaimana penerapan manajemen konflik di madrasah, 1 orang wakil kepala bidang kurikulum, 5 orang guru, dan 5 orang siswa yang diwakili oleh pengurus OSIM. Teknik analisa data menggunakan teknik analisa model Miles-Huberman meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi dan penegasan kesimpulan. Melalui tahapan tersebut maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didapat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya ditunjang dengan metode wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi. Melalui analisis data seperti tersebut diharapkan dapat menjawab tiga permasalahan yang menjadi fokus atau sasaran penelitian yaitu (1) bagaimana manajemen konflik yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati ?, (2) bagaimana upaya peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati?, dan (3) bagaimana efektifitas manajemen konflik dalam peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati?.

D. Kerangka Berpikir

Perlu diketahui bahwa tidak semua penelitian memiliki kerangka berpikir. Kerangka berpikir pada umumnya hanya diperuntukkan pada jenis penelitian kuantitatif. Namun dalam penelitian kualitatif juga akan lebih baik

jika ada kerangka berpikirnya, karena kerangka berpikir merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Dalam penelitian kualitatif ini kerangka berpikirnya terletak pada kasus yang selama ini dilihat atau diamati secara langsung oleh penulis.

Dalam manajemen terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi. Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling mempengaruhi yang berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam manajemen. Adapun sistem administrasi berperan mencatat dan merekam semua proses manajerial secara bertahap, periodik dan *akuntable*.⁸⁵

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan Integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

Konflik dapat menjadi positif sejauh ia memperkuat kelompok dan menjadi negatif sejauh ia bergerak melawan struktur. Dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan bentuk hubungan interaksi satu individu dengan individu lain atau satu kelompok dengan kelompok lain, di mana masing-masing pihak secara sadar, berkemauan, berpeluang dan berkemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dan dipermasalahkan antara yang satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu.

⁸⁵ Saefullah, Peng. Budhi Abdullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, Cet 1, 2012), hal. 2

Manajemen konflik adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektifitas dan prestasi organisasi. Sedangkan tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerjasama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat atasan dan pihak luar. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan-pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan.

Menyikapi masalah konflik pada lembaga pendidikan madrasah yang terjadi maka sebagai kepala madrasah yang memiliki kemampuan lebih dalam mengelola organisasi, ada beberapa persyaratan kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala madrasah. Konflik yang dihadapi individu, kelompok dan masyarakat kadang tidak dapat diselesaikan tanpa adanya pihak ketiga. Pihak ketiga dapat membuat keputusan yang mengikat berdasarkan aturan-aturan untuk mencapai hasil yang pasti. Pihak ketiga ini seperti administrator atau hakim. Keputusan yang diambil oleh administrator ini dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat konflik karena administrator dianggap mempunyai pegangan/ pedoman yang baik. Strategi ini sedikit menawarkan kompromi atau penyelesaian masalah secara kreatif, karena pihak ketiga mempunyai otoritas penuh.

Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian sistem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi sumber daya manusia. Misal: *staffing*, kompensasi, dan pelatihan dimaksudkan untuk menyediakan dukungan yang sinergis bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan strategik dengan menekan biaya atau melahirkan inovasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk

mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi.

Dengan penjelasan di atas, maka fungsi manajemen SDM pendidikan adalah proses pengadaan yaitu penarikan dan seleksi SDM pendidikan, fungsi pengembangan sumber daya manusia yaitu pembinaan SDM pendidikan dan fungsi pemberhentian SDM pendidikan.

Dalam mengelola lembaga pendidikan Islam tersebut, perhatian terhadap sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan memerlukan perhatian serius karena berkaitan erat dengan proses dan isi pelaksanaan kegiatan pembelajaran di madrasah. Di antara sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan adalah guru.

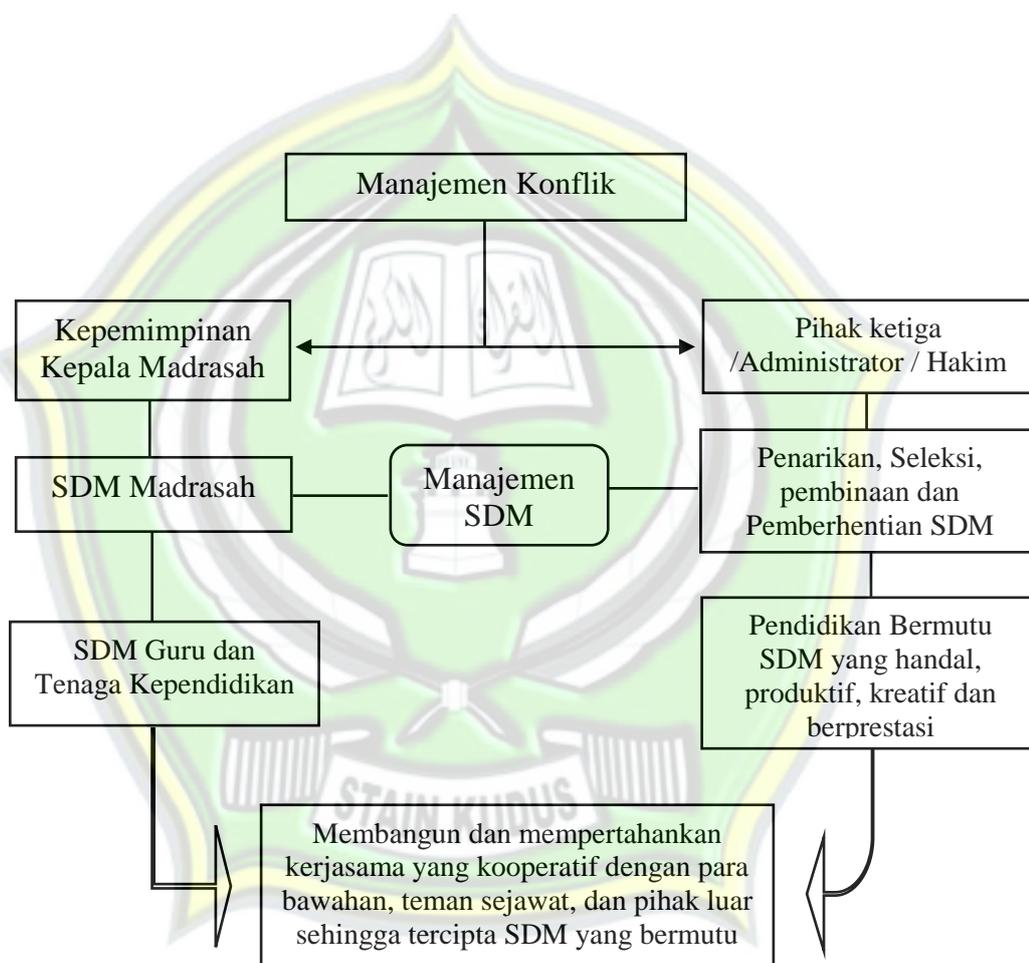
Kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mempertimbangkan berbagai faktor-faktor yang berkaitan dengan mutu guru sehingga program peningkatan mutu guru yang dijalankan tepat sasaran dan efektif.

Untuk itu dibutuhkan strategi yang tepat dalam mewujudkan hal itu. Salah satu hal yang bisa dilakukan sebagai langkah solutif dalam upaya meningkatkan mutu guru adalah dengan memberdayakan kompetensi kepala madrasah sebagai pemimpin personalia di kalangan lembaga pendidikan Islam. Kepala madrasah mempunyai kemampuan dalam meningkatkan mutu guru asalkan ditunjang dengan kompetensi yang cukup serta mendapatkan dukungan dari berbagai pihak.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan,

motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Adapun bagan alur kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Berpikir