

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN MENURUT PERSPEKTIF ISLAM

---

*Indah Muliati*

Dosen UPT-MKU Universitas Negeri Padang  
indah\_2006@yahoo.com

### ABSTRACT

*An educational institution that has low-level conflict, or no conflicts at all, are likely to experience stagnation, not increased, and failed to achieve effectiveness. For that a leader must control conflicts at moderate levels so that these organizations can be dynamic and achieve high effectiveness. If the conflict is at a high level, it is feared that the educational institutions are difficult to control, if not the whole potential of educational institutions used to think of conflict resolution. This will be detrimental to the institution and may even fail to achieve effectiveness. This paper discusses conflict management in education. Conflict management is the ability to control the conflict, which requires specific management skills. Effective conflict management can be realized when it is able to develop and implement a strategy of conflict well. In the teachings of Islam, the conflict is not a goal but a means to bring together various contradictory things to liberate human life and the individual interests of ugliness, so that later gave birth to goodness.*

**Keywords** *Conflict management, education, educational institution*

### ABSTRAK

Sebuah lembaga pendidikan yang level konfliknya rendah, atau tidak ada konflik sama sekali, cenderung mengalami stagnasi, tidak berkembang, dan gagal mencapai keefektifan. Untuk itu seorang pemimpin harus mengendalikan konflik pada level sedang agar organisasi tersebut menjadi dinamis dan mencapai keefektifan yang tinggi. Jika konflik berada pada level yang tinggi, maka dikhawatirkan lembaga pendidikan sulit dikendalikan, bahkan bisa jadi seluruh potensi lembaga pendidikan digunakan untuk memikirkan solusi konflik. Hal ini akan merugikan lembaga pendidikan bahkan bisa gagal mencapai keefektifan. Tulisan ini membahas tentang manajemen konflik dalam lembaga pendidikan. Manajemen konflik adalah kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi, yang menuntut keterampilan manajemen tertentu. Manajemen konflik yang efektif dikatakan berhasil bila mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi konflik dengan baik. Dalam ajaran Islam, konflik bukanlah sebagai tujuan namun sebagai sarana untuk menyatukan berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga kemudian melahirkan kebaikan-kebaikan.

**Kata Kunci:** *Manajemen konflik, pendidikan, lembaga pendidikan*

## A. Pendahuluan

Dalam setiap organisasi yang melibatkan banyak orang, disamping ada proses kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jarang juga terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang bisa mengarah pada konflik. Di dalam organisasi manapun seringkali terdapat konflik, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah muncul terang-terangan. Dengan demikian, konflik merupakan kewajaran dalam sebuah organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan.

Meskipun konflik merupakan sebuah kewajaran, namun tetap saja diperlukan manajemen konflik yang baik dan terencana sehingga konflik tidak menjadi gerbang kehancuran bagi sebuah lembaga pendidikan. Tulisan ini mencoba membahas tentang manajemen konflik dalam pendidikan dengan sub bahasan: konflik dan masalahnya, sumber dan jenis konflik, pengaruh konflik terhadap lembaga pendidikan, dan usaha-usaha mengatasi konflik dalam pendidikan.

## B. Manajemen Konflik dalam Pendidikan

### *Konflik dan Masalahnya*

Kata konflik dalam bahasa Yunani disebut dengan *configere* atau *conflictum* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis atau bertentangan. Dapat pula diartikan bahwa konflik merupakan relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang

tidak bisa disesuaikan, interes-teres eksklusif yang tidak bisa dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda<sup>1</sup>.

Selain itu, menurut J. Winardi<sup>2</sup> konflik merupakan satu hambatan yang dengannya akan membuat seseorang semakin bertambah matang. Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara sesuatu dengan sesuatu, orang dengan orang, kelompok dengan kelompok atau organisasi dengan organisasi. Sedangkan Kartini Kartono<sup>3</sup> mendefinisikan konflik secara positif, negatif, dan netral. Dalam pengertian negatif, konflik diartikan sebagai sifat-sifat animalistik, kebuasaan, kekerasan, barbarisme, destruksi/ pengrusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan

---

<sup>1</sup> Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

<sup>2</sup> J. Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.

<sup>3</sup> Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

tujuan hidup yang sama pula. Sementara Muhyadi<sup>4</sup> mengemukakan definisinya dengan menekankan pada usaha melawan atau menghalangi orang lain agar gagal mencapai tujuan.

Pengertian yang lebih padat dan simpel dapat dilihat dari pendapat Ross Stagner yang dikutip oleh J. Winardi<sup>5</sup>:

... Konflik merupakan sebuah situasi, di mana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak.

Bertumpu pada beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan perbedaan, pertentangan, dan ketidaksesuaian kepentingan, tujuan, dan kebutuhan dalam situasi formal, sosial, dan psikologis, sehingga menjadi antagonis, ambivalen, dan emosional di antara individu dalam suatu kelompok atau organisasi. Dari definisi dan konklusi di atas kelihatan adanya perbedaan pandangan para ahli manajemen terhadap konflik. Sehubungan dengan ini, Muhyadi mengemukakan tiga pandangan terhadap konflik yang terjadi di alam organisasi, sebagaimana dikutip oleh Soetopo<sup>6</sup>, yaitu: aliran tradisional, aliran behaviorial, dan aliran interaksi. Aliran tradisional memandang konflik sebagai sesuatu yang jelek, tidak menguntungkan, dan selalu

menimbulkan kerugian dalam organisasi. Oleh sebab itu konflik harus dicegah dan dihentikan. Cara yang efektif untuk menghindari dan menghentikan konflik menurut faham ini adalah dengan menemukan sumbernya untuk kemudian diatasi. Selanjutnya aliran *behavioral* memandang konflik sebagai sesuatu yang wajar terjadi dan alamiah dalam suatu organisasi. Karena tanpa perlu diciptakan, konflik ini akan terjadi dalam organisasi. Berdasarkan pandangan ini, maka konflik tidak selamanya dipandang sebagai sesuatu yang merugikan, akan tetapi juga bisa menguntungkan. Dengan demikian, konflik yang terjadi di lingkungan organisasi harus dikelola dengan baik. Lebih lanjut aliran interaksi memandang bahwa konflik dalam suatu organisasi harus diciptakan (dirangsang timbulnya). Pandangan semacam ini dilatarbelakangi oleh konsep bahwa organisasi yang tenang, harmonis dan senantiasa dalam kedamaian akan cenderung menjadi statis dan kurang inovatif. Oleh sebab itu organisasi semacam ini sulit bersaing untuk maju.

Dalam kehidupan organisasi secara riil, konflik bisa menguntungkan dan bisa pula merugikan organisasi. Konflik yang menguntungkan disebut konflik fungsional, sedangkan konflik yang merugikan disebut konflik disfungsional<sup>7</sup>. Contoh konflik yang menguntungkan antara lain: memungkinkan munculnya ketidakpuasan yang tersembunyi ke permukaan sehingga organisasi dapat mengadakan penyesuaian dan mengatasinya, memungkinkan munculnya norma-norma baru yang

---

<sup>4</sup> Muhyadi. 1989. *Organisasi: Teori, Struktur, dan Proses*, Jakarta: Ditjen Dikti.

<sup>5</sup> J. Winardi. 2004. *Op cit.*

<sup>6</sup> Soetopo, Hendyat. 2010. *Op cit.*

---

<sup>7</sup> *Ibid*

sangat membantu mengatasi kekurangan norma-norma lama, berguna untuk mengukur kemampuan struktur kekuasaan yang ada pada organisasi, memperkuat ciri kelompok yang ada sehingga kelompok itu memiliki identitas yang pasti, menyatukan beberapa kelompok yang terpisah, dan merangsang usaha untuk mengurangi stagnasi.

Di sisi lain konflik ini juga merugikan organisasi, salah satunya organisasi lembaga pendidikan. Sebagai contoh dapat dikemukakan di sini antara lain bahwa konflik menyebabkan timbulnya perasaan tidak enak sehingga menghambat komunikasi, membawa organisasi ke arah disintegrasi; menyebabkan ketegangan antar individu maupun antar kelompok; menghalangi kerjasama di antara individu dan mengganggu saluran informasi; memindahkan perhatian anggota organisasi dari tujuan organisasi.

Organisasi yang level konfliknya rendah atau tidak ada konflik sama sekali, cenderung mengalami stagnasi, tidak meningkat, dan gagal mencapai keefektifan. Untuk itu seorang pemimpin harus mengendalikan konflik pada level sedang agar organisasi tersebut menjadi dinamis dan mencapai keefektifan yang tinggi. Jika konflik berada pada level yang tinggi, dikhawatirkan organisasi sulit dikendalikan, bahkan bisa jadi seluruh potensi organisasi digunakan untuk memikirkan solusi konflik. Hal ini akan merugikan organisasi bahkan bisa gagal mencapai keefektifan.

Oleh karena ini dalam mengatasi konflik, terutama konflik yang negative, diperlukan manajemen konflik yang baik, dan direncanakan

secara seksama dan hati-hati. Manajemen konflik adalah kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi, yang menuntut keterampilan manajemen tertentu.

Terkait dengan manajemen untuk menghadapi konflik tentunya dipakai pula fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Manajemen konflik yang efektif dikatakan berhasil bila mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi konflik dengan baik<sup>8</sup>.

Dalam Islam, konflik bukanlah sebagai tujuan namun sebagai sarana untuk menyatukan berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga kemudian mereka dapat dibawa menuju ke jalan yang terang. Dalam al-Baqarah 251, Allah berfirman:

*“...Seandainya Allah tidak menolak (keganasan) sebagian manusia dengan sebagian yang lain, pasti rusaklah bumi ini...”*<sup>9</sup>

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa timbulnya gejala konflik dalam rangka meningkatkan taraf hidup dalam kehidupan manusia adalah sebuah keharusan. Selain itu, etika (akhlak) dalam mewujudkan hal yang diinginkan tersebut harus selalu diperhatikan, karena dengan bekal ini permasalahan apapun akan dapat dikendalikan dengan baik, dan dengan sendirinya akan dapat

<sup>8</sup> Syukur, Fatah. 2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra.

<sup>9</sup> Departemen Agama. 2000. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Departemen Agama.

medatangkan kondisi yang lebih baik (*maslahah*).

Dalam Surat Al-Hujurat ayat 9-10 manusia telah diperintahkan untuk mendamaikan saudaranya yang sedang dalam konflik. Hal ini agar semua manusia selalu mendapat rahmat dari Allah SWT.

*“Dan apabila ada dua golongan orang mukmin berperang, maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari keduanya berbuat zalim terhadap (golongan) yang yang lain maka perangilah golongan yang berbuat zalim itu, sehingga golongan itu kembali kepada perintah Allah. Jika golongan itu telah kembali (kepada perintah Allah), maka damaikanlah antara keduanya dengan adil, dan berlakulah adil. Sungguh Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil. Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.”*<sup>10</sup>

Dalam perwujudan modernisasi di tengah heterogenitas budaya, bila tetap dengan pola memaksakan kehendak, sudah pasti akan menyebabkan timbulnya konflik yang tidak akan dapat dihindarkan. Hal ini dikarenakan sistem sosial dan sistem budaya setiap masyarakat yang sedang “berkembang” merupakan suatu ajang (medan) pertempuran yang abadi, dimana kekuatan modernitas dan tradisi bertemu. Pada akhirnya, konflik ini akan melahirkan ketegangan-ketegangan, ketidakmu-

fakatan dan ketidakseimbangan di antara individu atau kelompok yang semula bersatu, mufakat dan seimbang (*equilibrium*).

Sebenarnya, untuk menciptakan modernisasi tidaklah dapat dipisahkan dari konflik yang bermula dari kritik. Hanya saja, yang diajarkan oleh syari’at Islam adalah konflik yang masih dalam taraf pelaksanaan *al-akhdzu bi akhaffi dlararain* (mengambil dampak yang lebih kecil diantara dua aspek negatif), karena modernisasi adalah alternatif yang terbaik untuk meningkatkan taraf kesejahteraan (kemaslahatan) kehidupan manusia.

Islam memandang bahwa persoalan dalam kehidupan masyarakat sebenarnya mempunyai tujuan, yaitu untuk merealisasikan konsep *amar ma’ruf nahi munkar*, yang disebut oleh Imam Abu Hamid Al Ghazali sebagai kutub terbesar agama (Islam). Namun kebanyakan masyarakat masih tidak sadar dengan hal tersebut, seharusnya mengamalkan kebaikan dan meninggalkan keburukan, malah yang terjadi sebaliknya. Mereka cenderung melakukan keburukan dan meninggalkan kebaikan.

### ***Sumber dan Jenis Konflik***

Menurut Smith<sup>11</sup> konflik dalam suatu organisasi, termasuk di dalamnya organisasi sekolah, pada dasarnya bersumber dari tiga hal, yaitu: masalah komunikasi, struktur organisasi dan faktor manusia itu sendiri.

1) Kesalahan dalam komunikasi atau distorsi.

Suatu kebenaran yang dikemukakan dengan pola komunikasi yang tidak

<sup>10</sup> *Ibid*

<sup>11</sup> Dalam Soetopo, Hendyat. 2010. *Op cit*.

bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik.

## 2) Struktur organisasi

Struktur organisasi termasuk sektor penyumbang konflik yang tidak kecil, karena masing-masing unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang bisa saling bergesekan dan berbenturan.

## 3) Faktor manusia

Penyumbang konflik yang tidak kalah banyaknya adalah faktor manusia. Hal ini dimungkinkan karena adanya sifat-sifat kepribadian yang beragam dan unik. Setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Begitu juga sikap otoriter dan mau menang sendiri, dogmatis, individualistis, dan sifat-sifat pribadi lainnya. Kesemuanya itu dapat menimbulkan konflik di tubuh organisasi.

Schmuck<sup>12</sup> mengemukakan ada empat unsur yang menjadi sumber konflik, yaitu:

- 1) adanya perbedaan fungsi dalam organisasi;
- 2) adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub sistem;
- 3) adanya perbedaan peranan, dan
- 4) adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi.

Sementara itu, menurut Mulyasa<sup>13</sup> ada beberapa hal yang menjadi sumber konflik, yaitu: (1) perbedaan pendapat, (2) salah paham, (3) merasa dirugikan, dan (4) terlalu sensitif. Selain itu Didin Hafiduddin dan

Hendri Tanjung<sup>14</sup> mengemukakan beberapa hal yang menjadi sumber terjadinya konflik, yaitu: (1) perbedaan latar belakang keluarga, (2) perbedaan latar belakang pendidikan, (3) perbedaan kebiasaan-kebiasaan, (4) Kesenjangan kompensasi yang mencolok, dan (5) sikap pemimpin yang tidak manusiawi.

Selanjutnya, konflik memiliki jenis dan bentuk yang banyak sekali, baik dilihat dari segi pelaku maupun peranannya. Robert G. Owens<sup>15</sup> menyebutkan bahwa konflik dapat terjadi antara seseorang atau unit-unit sosial, yaitu interpersonal, intergroup, dan internasional. Konflik dapat diklasifikasikan kepada beberapa bentuk<sup>16</sup>, yaitu:

- 1) Konflik tujuan, yaitu konflik yang terjadi karena ada dua tujuan atau lebih yang bersifat kooperatif.
- 2) Konflik peranan, yaitu konflik yang timbul karena adanya peranan yang lebih dari satu dipunyai oleh seseorang. Sedangkan kepentingan dari tiap-tiap peranan itu tidak selalu sama. Misalnya perguruan tinggi punya tugas untuk melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- 3) Konflik nilai, yaitu konflik yang disebabkan karena latar belakang kehidupan yang berlainan; Misalnya konflik antara individu yang satu dengan individu yang lain, atau antara individu dengan

---

<sup>14</sup> *Ibid*

<sup>15</sup> Robert G. Owen. 1991. *Organizational Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon.

<sup>16</sup> Asnawir. 2006. *Op cit*.

---

<sup>12</sup> *Ibid*

<sup>13</sup> Dalam Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.

organisasi, atau antara organisasi dengan organisasi.

- 4) Konflik kebijakan, adalah konflik yang disebabkan oleh kebijakan yang diambil; Misalnya adanya prosedur-prosedur yang harus dilakukan untuk suatu kegiatan, seperti suatu perpustakaan berusaha untuk mendorong mahasiswa meminjam buku-buku atau koleksi yang ada di perpustakaan.

Selanjutnya, menurut Asnawir<sup>17</sup>, secara umum konflik tersebut dapat dikelompokkan kepada dua kelompok:

- 1) Konflik fungsional; adalah konflik yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi. Pertentangan dan perselisihan yang terjadi dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Konflik semacam ini merupakan konflik yang diperlukan dalam organisasi untuk menumbuhkan kreativitas.
- 2) Konflik disfungsional; yaitu konfrontasi dan pertentangan yang terjadi antar individu dan antar kelompok, yang dapat merugikan, merusak dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini terjadi bila konflik tersebut berlarut-larut tanpa penyelesaian, hanya memakan pikiran, waktu, tenaga, dan lain-lain.

Berdasarkan pihak-pihak yang saling bertentangan, konflik bisa pula terjadi dalam bentuk konflik sebagai berikut:

:

- 1) Konflik dalam diri individu;
- 2) Konflik antar individu dalam organisasi;
- 3) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama; dan
- 4) Konflik antar organisasi.

### C. Pengaruh Konflik Terhadap Lembaga Pendidikan

Konflik menimbulkan akibat-akibat atau resiko-resiko tertentu. Disamping itu konflik juga terkadang membawa dampak positif. G.W. Allport, sebagaimana dikutip Qomar<sup>18</sup>, menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan merupakan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh konstruktif atau destruktif, tergantung pada manajemennya.

D. Sudjana<sup>19</sup> menjabarkan pengaruh-pengaruh konflik sebagai berikut:

- 1) Di satu pihak, konflik laten dapat membahayakan kelompok apabila konflik di antara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok/ organisasi dan perorangan.
- 2) Di pihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apa-

---

<sup>18</sup>Qomar, Mujamil. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.

<sup>19</sup>D. Sudjana S. 2000. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.

---

<sup>17</sup> *Ibid*

bila hal itu merangsang timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan kelompok, mengarahkan kreativitas kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga agar kelompok selalu mempedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik ini dapat dimanfaatkan agar kelompok lebih tanggap terhadap kebutuhan anggota.

Alex Nitisimo<sup>20</sup> mengemukakan bahwa konflik dapat memberikan dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif akan mendatangkan keuntungan kepada karyawan, organisasi/lembaga pendidikan, dan dampak negatif akan mendatangkan kerugian. Adapun dampak positif konflik adalah: (1) kemampuan mengoreksi diri, (2) meningkatkan prestasi, (3) pendekatan yang lebih baik, (4) mengembangkan alternatif yang lebih baik. Sedangkan dampak negatif konflik adalah: (1) menghambat adanya kerjasama, (2) subjektivitas dan emosional, (3) apriori, (4) saling menjatuhkan, dan (5) frustrasi.

Jenis dan bentuk konflik yang telah disebutkan pada pembahasan sebelumnya memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan. Jika konflik menjadi besar akan mempengaruhi keberlangsungan lembaga pendidikan yang dipimpinya. Oleh karenanya seorang manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak, terutama pihak yang berkonflik.

Setidaknya, mereka tidak lagi membuat ulah yang berpotensi menyulut konflik pasca penyelesaian konflik. Di samping itu, hal ini juga menuntut manajer untuk bisa memberi teladan bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain.

Tugas manajer lembaga pendidikan dalam konteks ini harus mampu menyelesaikan konflik dalam dirinya sendiri, konflik antar individu, konflik antar kelompok, konflik antar unit, konflik antar departemen, konflik antar peran, konflik antar organisasi, dan konflik internasional. Ini berarti bahwa pelaku konflik itu sangat kompleks dan membutuhkan siasat tersendiri. Padahal, mengelola konflik dalam diri sendiri saja tidak mudah. Misalnya, kepala madrasah pada waktu yang sama dihadapkan pada pilihan dilematik antara pergi ke madrasah tepat waktu sebagaimana ketentuan yang sudah disepakati atau kepentingan mengantar istri ke pasar karena memiliki hajat yang sangat penting. Memilih dua kepentingan ini benar-benar menimbulkan konflik dalam dirinya, yang sama-sama beresiko; dan ternyata tidak banyak kepala madrasah yang memilih pergi ke madrasah tepat waktu sebagai teladan bagi bawahannya dengan menunda kepentingan keluarga (istri)<sup>21</sup>.

Di samping itu, acapkali ada konflik antara kepala madrasah dengan ketua yayasan. Konflik antar pimpinan ini sangat mengganggu proses pembelajaran dan tentu berdampak negatif pada mutu hasil pembelajaran dan pendidikan, dan tentu akan berdampak negatif pada

---

<sup>20</sup> Dalam Asnawir. 2006. *Op cit.*

---

<sup>21</sup> Qomar. 2009. *Op cit.*

lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Konflik semacam ini merupakan konflik tingkat tinggi, karena terjadi pertentangan antara pimpinan penyelenggara pendidikan (ketua yayasan) dan pimpinan pelaksana pendidikan (kepala madrasah).

Ada lagi gejala yang harus dicermati, dibendung dan dikelola manajer lembaga pendidikan, yaitu konflik tersembunyi. Konflik semacam ini justru lebih berbahaya karena sulit terdeteksi tapi berpotensi meledak suatu saat. Sehingga perlu upaya pimpinan untuk mengatasi konflik yang terjadi.

#### **D. Usaha Mengatasi Konflik dalam Pendidikan**

Dalam bukunya Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah<sup>22</sup> Syukur menjelaskan bahwa untuk mengatasi konflik, manajemen konflik memiliki beberapa tahap yang harus dijalankan:

##### **1) Identifikasi Konflik**

Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Dalam mengidentifikasi biasanya kita mencermati peristiwa sehari-hari kemudian menemukan tantangan dan adakah pertentangan-pertentangan di dalamnya atau tidak. Bila sejak awal konflik itu kita amati dan hati-hati untuk mengubah kejadian-kejadian dan mengelola emosi maka tahap identifikasi ini akan mampu mengelola konflik yang terjadi nanti.

##### **2) Penilaian Konflik**

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan serta penilaian dalam mengidentifikasi. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.

##### **3) Pemecahan Konflik**

Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan masalah, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka. Kasus-kasus yang terjadi serta data-data sesudah dinilai. Dengan memperhatikan hal tersebut maka selanjutnya adalah mengatasi atau memecahkan masalah konflik yang ada dengan cara yang terbaik.

Selanjutnya, dalam buku Panduan Manajemen Sekolah<sup>23</sup> ada lima tahap yang dilalui dalam suatu konflik yaitu :

- a. Tahap laten (potensi), yaitu adanya perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik;
- b. Tahap konflik yang sudah terasa;
- c. Tahap perbedaan pendapat yang sudah saling bertentangan;
- d. Tahap konflik terbuka;
- e. Tahap pascakonflik terbuka.

---

<sup>22</sup> Syukur, Fatah. 2011. *Op cit*.

---

<sup>23</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.1998. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdikbud, Dirjen Dikdasmen Direktorat Dimenum.

Konflik ini akan menguntungkan bila dikelola dengan baik, tetapi bisa merugikan jika dibiarkan. Sebaiknya manajer lembaga pendidikan dapat menyelesaikan konflik saat baru memasuki tahapan pertama, yakni tahap laten yang masih berupa perbedaan baik karena faktor individu, organisasi, maupun lingkungan. Dengan begitu, konflik bisa dibendung secepatnya sehingga masih relatif mudah diselesaikan. Penyelesaian pada tahap perbedaan ini meskipun tidak termasuk preventif, tetapi merupakan penyelesaian cepat tanggap yang berpengaruh secara signifikan dalam menekan terjadinya konflik yang sesungguhnya<sup>24</sup>.

Untuk menghadapi perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik, Abuddin Nata<sup>25</sup> memandang perlu dikembangkan beberapa etika berikut ini :

- a. Melihat perbedaan sebagai sesuatu yang harus diterima;
- b. Menyadari bahwa pendapat yang dikemukakan seseorang mungkin mengandung kebenaran atau kesalahan;
- c. Bersikap terbuka, mau menerima pendapat, saran, dan kritik orang lain karena mungkin pendapat kita keliru;
- d. Bersikap objektif, lebih berorientasi mencari kebenaran, dan bukan mencari pembenaran;
- e. Tidak memandang perbedaan pendapat sebagai pertentangan atau permusuhan, tetapi sebagai

khazanah dan kekayaan yang amat berguna untuk memecahkan berbagai masalah; dan

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

Apabila perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik tidak terbendung, maka konflik yang sesungguhnya akan terjadi dan gejala ini harus segera di atasi. Dalam mengatasi konflik Allah berfirman dalam surat An-Nisa': 35<sup>26</sup>:

*... Dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang hakam itu bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.*

Ayat ini memberi pemahaman bahwa: a) anjuran untuk sesegera mungkin menyelesaikan konflik secara dini; b) cara menyelesaikan konflik adalah melalui mediator yang disebut *hakam*; c) Mediator (*hakam*) merupakan sosok pribadi yang benar-benar diteladani; d) Mediator (*hakam*), itu sebanyak dua orang yang mewakili masing-masing pihak; dan e) ada keinginan kuat untuk melakukan *ishlah* (penyelesaian konflik) dari masing-masing pihak.

Ayat tersebut mengandung pesan penyelesaian konflik yang terjadi dalam lembaga pendidikan keluarga. Namun, pesan resolusi

<sup>24</sup> Qomar. 2009. *Op cit.*

<sup>25</sup>Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Predana Media.

<sup>26</sup> Departemen Agama. 2000. *Op cit.*

konflik dalam ayat tersebut bisa diterapkan juga pada lembaga pendidikan yang lebih luas/besar, yakni lembaga pendidikan formal seperti sekolah, madrasah, perguruan tinggi, atau pesantren. Di samping itu ayat tersebut juga memberi gambaran tentang penyelesaian konflik. Para manajer harus memperhatikan berbagai proses penyelesaian konflik, cara penyelesaian, syarat orang yang menyelesaikan, dan niat baik dari pihak-pihak yang berkonflik<sup>27</sup>.

Menurut Thomas<sup>28</sup>, ada lima kecenderungan proses ilmiah dalam menyelesaikan suatu konflik, yaitu: (1) mempersatukan (*integrating*), (2) membantu (*obliging*), (3) mendominasi (*dominating*), (4) menghindari (*avoiding*), dan (5) mengadakan kompromi (*comprimising*). Disamping itu, menurut Mulyasa<sup>29</sup>, ada 4 pendekatan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik, yaitu dengan cara: (1) konfrontasi, (2) menggunakan gaya tertentu, (3) memperbaiki praktek organisasi, (4) mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi.

Di dalam ajaran Islam juga dijelaskan tentang tata cara mengelola suatu konflik agar konflik tidak bersifat destruktif melainkan menjadi hal yang dapat bermanfaat bagi kehidupan manusia. Islam mengajarkan bagaimana mengelola atau menyelesaikan perbedaan atau pertentangan dengan cara-cara damai. Meskipun agama Islam merupakan agama yang notabene menganut ajaran kebenaran mutlak, namun

agama Islam tidak pernah mentolerir penggunaan kekerasan dalam ajarannya.

Sebenarnya konsep resolusi konflik dalam Islam cenderung memiliki kesamaan dengan manajemen konflik secara umum. Dalam Islam resolusi konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara misalnya debat dan musyawarah.

Debat pada dasarnya adalah salah satu cara berkompetisi dengan pihak atau kelompok lain. Dalam Al-Qur'an, debat sering merujuk pada upaya kompetisi yang dilakukan kaum muslim dengan kaum non muslim. Debat sering digunakan oleh Nabi Allah untuk menanggapi segala tuduhan terhadap agama Islam sekaligus meyakinkan pihak lain tentang kebenaran agama Islam. Di dalam Al-Qur'an juga dijelaskan bahwa berdebat harus dilakukan dengan adil dan fair yang tercantum pada surat An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

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

Selain debat, resolusi konflik dalam Islam juga dilakukan dengan musyawarah. Dalam Al-Qur'an musyawarah sering merujuk pada penyelesaian konflik dan hubungan sesama kaum muslim, berbeda dengan debat yang cenderung ditujukan untuk kaum non-muslim.

---

<sup>27</sup> Qomar. 2009. *Op cit.*

<sup>28</sup> Dalam Asnawir. 2006. *Op cit.*

<sup>29</sup> *Ibid*

Tujuan musyawarah ini adalah untuk menemukan jalan keluar dari perbedaan yang tidak menyangkut gejala “idiologis” dan dikotomik sehingga memungkinkan terbentuknya kompromi dan negosiasi. Sedangkan perdebatan lebih menunjukkan sebagai upaya untuk meyakinkan pihak lain, dan tidak mungkin terjadi kompromi, dan yang mungkin hanya sebatas memahami saja, bukan untuk saling membenarkan satu sama lain. Perihal musyawarah ini telah dijelaskan dalam Al-Qur’an surat Ali Imran ayat 159 yang berbunyi sebagai berikut:

*...Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*

Dari beberapa penjelasan di atas dapat dipahami bahwa Islam mengajarkan menggunakan cara-cara damai sebagai cara untuk mengelola konflik. Islam menganjurkan kepada pemeluknya untuk memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan perbedaan yang dimiliki tiap-tiap manusia. Karena perbedaan itu merupakan kodrat Allah SWT yang tidak bisa ditolak. Perbedaan itu diciptakan untuk saling melengkapi, dan dengan perbedaan itu manusia akan terus

berkembang dan menciptakan perubahan-perubahan yang nantinya akan bermanfaat bagi manusia pada umumnya.

## E. Penutup

Manajemen konflik adalah kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi, yang menuntut keterampilan manajemen tertentu. Dalam Islam konflik bukanlah sebagai tujuan tapi sebagai sarana untuk menyatukan berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan sehingga kemudian mereka dapat dibawa menuju ke jalan yang benar.

Konflik bersumber dari kesalahan dalam komunikasi atau distorsi, struktur organisasi, dan faktor manusia. Faktor-faktor lain yang menjadi sumber terjadinya konflik adalah adanya perbedaan fungsi dalam organisasi; adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub sistem, adanya perbedaan peranan, dan adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi. Selain itu ada beberapa hal yang menjadi sumber konflik, yaitu perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan terlalu sensitif.

Konflik memiliki banyak jenis, secara umum jenis konflik ada dua, yaitu konflik fungsional, dan konflik disfungsional. Selain itu konflik dapat diklasifikasikan menjadi konflik tujuan, konflik peranan, konflik nilai, dan konflik kebijakan. Jika ditinjau berdasarkan pihak-pihak yang bertentangan konflik dapat diklasifikasikan menjadi konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi, konflik antar kelompok

dalam organisasi yang sama, dan konflik antarorganisasi.

Konflik dapat memberikan dampak positif maupun negatif, konstruktif atau destruktif. Dampak positif akan mendatangkan keuntungan kepada karyawan, organisasi/ lembaga pendidikan, dan dampak negatif akan mendatangkan kerugian. Adapun dampak positif konflik adalah: (1) kemampuan mengoreksi diri, (2) meningkatkan prestasi, (3) pendekatan yang lebih baik, (4) mengembangkan alternatif yang lebih baik. Sedangkan dampak negatif konflik adalah: (1) menghambat adanya kerjasama, (2) subyektivitas dan emosional, (3) apriori, (4) saling menjatuhkan, dan (5) frustrasi.

Konflik harus diatasi dan usaha-usaha mengatasi konflik dapat dilakukan melalui 3 tahap, yaitu ; (1) tahap identifikasi konflik, (2) tahap

penilaian konflik, dan (3) tahap pemecahan konflik. Setidaknya ada lima kecenderungan proses ilmiah dalam menyelesaikan konflik yaitu: (1) mempersatukan (*integrating*), (2) membantu (*obliging*), (3) mendominasi (*dominating*), (4) menghindari (*avoiding*), (5) mengadakan kompromi (*comprimising*). Di samping itu ada 4 pendekatan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik, yaitu: (1) konfrontasi, (2) menggunakan gaya tertentu, (3) memperbaiki praktek organisasi, (4) mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi. Dalam Islam dijelaskan tata cara mengelola konflik agar tidak bersifat destruktif melainkan menjadi hal yang bermanfaat. Selain itu dalam Islam resolusi konflik dapat dilakukan dengan cara debat dan musyawarah.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- D. Sudjana S. 2000. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Departemen Agama. 2000. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Departemen Agama.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.1998. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdikbud, Dirjen Dikdasmen Direktorat Dimenum.
- J. Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi: Teori, Struktur, dan Proses*, Jakarta: Ditjen Dikti.
- Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Predana Media.

- Qomar, Mujamil. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Robert G. Owen. 1991. *Organizational Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Syukur, Fatah. 2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra.