



PROCEEDING

The 1st Annual Conference on
Islamic Education Management
(ACIEM)

Islamic Education Management
for Millennial Generation;
Quality and Competitiveness

24-26 April
2018

Editor in Chief
Dr. Imam Machali, M.Pd

ACIEM



PROCEEDING

The 1st Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM).

Tema:

Islamic Education Management for Millennial Generation; Quality and Competitiveness

x + 1423 hlm: 21 cm x 29 cm

Cetakan 1, April 2018

Lay Out: Sufi

Desain Cover: Suhaimi ©

Copyright 2018

P-ISBN: 978-602-61841-7-7

E-ISBN: 978-602-61841-8-4

Steering Committee:

Dr. Sri Rahmi, MA. (UIN Ar Raniry Banda Aceh)

Dr. Hasyim Asy'ari, M.Pd (UIN Jakarta)

Dr. Badrudin, M.Ag (UIN Bandung)

Dr. Mulyono, MA (UIN Maliki Malang)

Abdullah Aminuddin Aziz, M.Pd.I (Unhasy Tebuireng Jombang)

Organizing Committee:

Dr. Imam Machali, M.Pd (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)

Dr. Zainal Arifin, MSI (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)

Dr. Musthofa, M.Ag (UIN Walisongo Semarang)

Dr. Tutut Sholihah, M.Pd. (IAIN Palangkaraya)

Dr. Arifuddin Siraj, M.Pd (UIN Alaudin Makasar)

Dr. Candra Wijaya, M.Pd (UIN Sumatera Utara Medan)

Miftahussadah, M.Ed (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)

Siti Nur Hidayah, M.Si (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)

Editor:

Imam Machali, Zainal Arifin, Nora Saifa Jannana, Atika

Reviewer:

Dr. Fahim Tharaba, M.Pd (UIN Maliki Malang)

Dr. Jijen Musfah, MA (UIN Jakarta)

Dr. Subhan, MA (STAIN Pamekasan)

Dr. M. Muhassin, M.Hum (IAIN Raden Intan Lampung)

Dr. Tien Rafida, M.Hum (UIN Sumatera Utara Medan)

Dr. Jamaluddin, M.Pd.I (IAIN STS Jambi)

Diterbitkan oleh

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga

Yogyakarta Jln. Marsda Adisucipto Yogyakarta 55281 Tlp. 0274 - 513056 Fax: 0274 - 519732

<http://www.mpi.uin-suka.ac.id>

Bekerjasama dengan

Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI)

All Right Reserved

Not Part of This Publication May be Reproduce Written Permission of the Publisher

KEPALA MADRASAH DAN MANAJEMEN KONFLIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Oleh Mohammad Thoha

STAIN Pamekasan

thohasumberjati@gmail.com

Abstrak: Kepala madrasah merupakan penentu masa depan madrasah. Kegagalan dan keberhasilan suatu sekolah/madrasah banyak ditentukan oleh kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah memiliki peran yang kompleks di antara sebagai pengendali konflik. Konflik merupakan pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang lain yang timbul dari adanya perbedaan yang mengakibatkan hal positif atau negatif. Pandangan terhadap konflik terbagi menjadi tiga fase yaitu fase konvensional, hubungan antar manusia, dan fase kontemporer. Dalam penyelesaian konflik kepala sekolah/madrasah membutuhkan manajemen konflik. Manajemen konflik dibagi menjadi tiga tahap yaitu tahap analisis, penilaian, dan penyelesaian konflik. Dalam proses manajemen tersebut dibutuhkan pengetahuan terkait konflik seperti sumber-sumber, faktor penyebab, pihak yang terlibat, jenis-jenis dan model-model penyelesaian konflik. Kepala sekolah/madrasah dapat menjadi pihak utama dalam manajemen konflik-konflik yang terjadi di madrasah yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang. Pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah.

Kata kunci: kepala madrasah, pengendalian konflik

Pendahuluan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan secara wajar akan menghadapi berbagai macam situasi dan kondisi. Kepemimpinan menjadi suatu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi.¹Dalam lembaga pendidikan Islam tugas kepemimpinan dipegang oleh seorang kepala madrasah (pemimpin madrasah). Kepala madrasah merupakan penentu masa depan madrasah. Kegagalan dan

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2013), 15.

keberhasilan suatu sekolah/madrasah banyak ditentukan oleh kepala sekolah/madrasah.² Mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sekolah/madrasah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolah/madrasah di dalamnya.

Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah/madrasah memiliki peran yang kompleks. Di antara peran-peran tersebut adalah sebagai *leader*, manajer, pengembang budaya mutu pendidikan, pengembang sumber daya manusia, pengambil keputusan, dan pengendali konflik. Kenyataan menunjukkan bahwa dalam setiap organisasi yang melibatkan banyak orang dan berbagai proses tidak jarang terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, pertentangan yang bisa mengarah pada konflik. Konflik merupakan suatu hal yang wajar terjadi dalam suatu organisasi termasuk di dalam lembaga pendidikan Islam. Konflik dapat menjadi hal yang positif bagi suatu organisasi dapat pula menjadi hal yang negatif. Penyelesaian konflik membutuhkan suatu keahlian, keahlian tersebut dapat dipelajari dan dimiliki melalui teori manajemen konflik. Dengan keahlian ini maka kepala madrasah akan dapat mengarahkan konflik yang dihadapi sekolah/madrasah menjadi hal yang positif bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Oleh karena itu dalam artikel ini penulis tertarik untuk memaparkan peran kepala madrasah dalam pengendalian konflik.

Pengertian Konflik

Konflik dalam kehidupan atau organisasi merupakan hal yang tak terhindarkan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik.³ Tentunya konflik tersebut memiliki pengaruh terhadap kehidupan atau keberlangsungan suatu organisasi baik pengaruh itu positif ataupun negatif. Konflik sebagai sesuatu yang memiliki dampak terhadap suatu organisasi maka perlu untuk diperhatikan. Suatu

²Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 24.

³William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik*, terj. Arif Santoso (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 1.

organisasi perlu untuk meredam ketakutan terhadap konflik dan menjadikan konflik sebagai kewajaran untuk meningkatkan kualitasnya. Oleh karena itu, perlu diketahui terlebih dahulu apa itu konflik. Menurut bahasa konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, dan perselisihan. Dalam istilah al-Qur'an konflik dikenal dengan kata "*ikhtilaf*" yang berarti berselisih/berlainan (*to be at variance*), menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*), berbeda (*to differ*), mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*). Arti tersebut terdapat dalam beberapa ayat di antaranya dalam surat al-Baqarah ayat 176:

Artinya: "Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan al-Kitab dengan membawa kebenaran, dan sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) al-Kitab itu benar-benar dalam penyimpangan yang nyata".⁴

Dalam ayat tersebut tertera makna dari ikhtilaf merupakan perselisihan. Konflik dalam individu dapat diartikan sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan. Sedangkan konflik dalam organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Kalimat sederhananya konflik merupakan segala interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih.⁵ Konflik juga dapat dikatakan sebagai suatu proses yang bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengertian ini menggambarkan bahwa konflik sebagai suatu proses di mana seseorang melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan atau menghalangi usaha orang lain untuk mencapai tujuannya sehingga mengakibatkan frustrasi pada orang tersebut.⁶ konflik adalah segala macam bentuk hubungan antar manusia yang mengandung

⁴Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Jabel Raudlatul Jannah, 2010), 26.

⁵Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 279.

⁶Ibid.

sifat berlawanan. Konflik menimbulkan risiko-risiko tertentu yang membawa dampak positif (konstruktif) atau negatif (destruktif) tergantung manajemennya.⁷

Dengan demikian hemat penulis menyatakan bahwa konflik merupakan pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang lain yang timbul dari adanya perbedaan yang mengakibatkan hal positif atau negatif.

Pandangan terhadap Konflik

Apabila diidentifikasi, evolusi pemikiran tentang konflik dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga fase yaitu:

1. Fase klasik/fase tradisional memandang konflik pada organisasi-organisasi sebagai hal yang bersifat disfungsional (buruk dan negatif), merugikan, harus dihindari dan diatasi karena berbahaya.⁸
2. Fase hubungan antar manusia memandang bahwa konflik merupakan hal wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok organisasi. Fase ini juga menganggap bahwa konflik hal yang dapat dihindari dan perlu diatasi.⁹
3. Fase kontemporer, fase ini memandang bahwa konflik bukanlah masalah baik atau buruk bagi suatu organisasi. Konflik sesungguhnya merupakan sifat kehidupan yang tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi. Ia merupakan sebuah fakta kehidupan yang perlu dipahami dan bukan ditentang.¹⁰ Pandangan terhadap konflik pada fase ini adalah pandangan interaksional yang berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok bahkan juga mutlak perlu dalam suatu kelompok organisasi agar dapat berkinerja efektif.¹¹ Konflik merupakan dinamika yang tidak bisa dihindari dan disadari dapat bermanfaat bagi prestasi kelompok.

⁷Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 235.

⁸Atiqullah, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Surabaya: Salsabila Putra Pratama, 2012), 222.

⁹Winardi, *Teori Organisasi & Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 260.

¹⁰Ibid.

¹¹Rivai & Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 279.

Tigafase pandangan terhadap konflik tersebut dapat disederhanakan menjadi dua pandangan yaitu: pandangan konvensional dan kontemporer. Pandangan konvensional memandang konflik sebagai suatu hal yang berbahaya yang mengancam keberadaan dan keberlangsungan organisasi. Pandangan yang kedua konflik merupakan hal yang wajar terjadi dan dapat dijadikan rangsangan untuk memacu kemajuan organisasi. Namun kedua pandangan ini sepakat bahwa konflik harus diatasi dan dikelola dengan baik.

Sumber-Sumber dan Penyebab dan Faktor Mempengaruhi Konflik

Konflik dalam organisasi sekolah/madrasah bersumber dari tiga hal yaitu:

1. Masalah komunikasi, konflik sering terjadi akibat kesalahan komunikasi. Kebenaran yang dikemukakan dengan pola komunikasi yang tidak bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik sehingga menimbulkan konflik.
2. Struktur organisasi, karena masing-masing organisasi bisa saling bergesekan dan berbenturan.
3. Manusia, karena sifat-sifat kepribadian beragam yang dimiliki manusia. Setiap pribadi seseorang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda, dan untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan cara yang berbeda pula sesuai dengan karakter yang dimiliki masing-masing sehingga hal ini membuka peluang terjadinya konflik. Misalnya sikap otoriter dan individualis.¹² Jadi timbulnya konflik bukan merupakan hal yang tabu dalam suatu organisasi karena berbagai jenis perbedaan antara individu, tim, kelompok, dan satuan kerja seperti perbedaan persepsi, latar belakang sosial, pendidikan, kepribadian, sistem nilai yang dianut, harapan, pengalaman, dan iklim keterbukaan.¹³

Penyebab terjadinya konflik adalah:

¹²Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 140.

¹³Sondang P Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 260.

1. Perbedaan pendapat, konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, dan masing-masing merasa paling benar
2. Salah paham. Misalkan tindakan seseorang yang sebenarnya baik, namun dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalah pahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan bahkan kebencian.
3. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau asing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian yang mengakibatkan kerugian, baik secara materi, moral maupun sosial.
4. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif. Misalkan tindakan seseorang adalah wajar, namun karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.¹⁴

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi konflik di antaranya:

1. Ciri umum pihak-pihak yang berkonflik.
2. Hubungan pihak-pihak yang berkonflik sebelum terjadinya konflik.
3. Sifat masalah yang menimbulkan konflik.
4. Lingkungan sosial di mana konflik terjadi.
5. Kepentingan pihak-pihak yang berkonflik.
6. Strategi yang biasa digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik.
7. Konsekuensi konflik terhadap yang berkonflik dan terhadap pihak lain.¹⁵

Seorang pemimpin (kepala madrasah) harus memahami faktor ini untuk menentukan strategi apa yang akan dipakai dalam mengatasi konflik.

¹⁴Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 262.

¹⁵Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, 141.

Tahap konflik

Konflik muncul dan terjadi melalui proses atau tahap tertentu. Pada umumnya konflik berlangsung pada lima tahap yaitu tahap potensial, konflik terasakan, konflik pertentangan, konflik terbuka dan akibat konflik.

1. Tahap potensial, yaitu munculnya perbedaan di antara individu, dan lingkungan yang merupakan potensi terjadinya konflik.
2. Konflik terasakan, yaitu kondisi ketika perbedaan yang muncul dirasakan oleh individu dan mereka mulai memikirkannya.
3. Pertentangan, yaitu kondisi ketika konflik berkembang menjadi perbedaan pendapat di antara individu atau kelompok yang saling bertentangan.
4. Konflik terbuka, yaitu tahapan ketika pertentangan berkembang menjadi permusuhan secara terbuka.
5. Akibat konflik, yaitu tahapan ketika konflik menimbulkan dampak terhadap kehidupan dan kinerja organisasi. Jika konflik dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan keuntungan seperti saling tukar pikiran, ide dan menimbulkan kreativitas. Akan tetapi, jika tidak terkelola dengan baik, dan melampaui batas maka akan menimbulkan kerugian seperti saling bermusuhan.¹⁶

Mengetahui adanya konflik sedini mungkin dapat dilakukan dengan memperhatikan hubungan-hubungan yang ada, karena pada umumnya hubungan yang tidak normal merupakan gejala konflik, misalnya ketegangan, ketakutan, dan saling fitnah. Tindakan yang dapat dilakukan kepala sekolah/madrasah untuk mengetahui adanya konflik secara dini adalah:

1. Menciptakan komunikasi timbal balik. Komunikasi timbal balik akan mendorong tenaga kependidikan memiliki keberanian untuk mengemukakan segala sesuatu apa adanya, sehingga dapat diperoleh kemungkinan petunjuk adanya konflik.

¹⁶Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 260

2. Menggunakan jasa pihak ketiga. Pada umumnya pihak yang sedang terlibat konflik akan terbuka pada pihak ketiga yang netral, sehingga untuk mengetahui adanya konflik sedini mungkin perlu bantuan pihak ketiga.
3. Menggunakan jasa pengawas informal. Pengawas informal merupakan orang yang ditempatkan secara rahasia dan bertugas sebagai intel yang harus melaporkan setiap kejadian. Pengawas informal harus bertindak secara wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya untuk mencapai keberhasilan.¹⁷

Jenis-Jenis Konflik

Ada banyak jenis konflik berdasarkan sudut tinjauan yang digunakannya. Ditinjau dari segi fungsinya ada dua jenis konflik, yaitu: konflik konstruktif dan destruktif. Konflik konstruktif adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembangan organisasi. Dengan konflik justru mendatangkan manfaat. Konflik destruktif adalah konflik yang memiliki nilai negatif bagi organisasi yang mendatangkan kerusakan.¹⁸

Ditinjau dari pihak yang berkonflik ada lima jenis konflik yaitu:

1. Konflik intrapersonal yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang/konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik ini terjadi apabila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.
2. Konflik interpersonal adalah pertentangan seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan dan bidang pekerjaan.
3. Konflik antara individu dengan kelompok. Contoh seorang individu yang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma kelompoknya.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.

¹⁷Ibid., 261.

¹⁸Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 274.

5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat dari persaingan.¹⁹

Dampak Konflik

Telah disinggung sebelumnya bahwa konflik dapat menimbulkan dampak positif dan negatif. Dampak positif dari konflik adalah:

1. Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Pihak yang berkonflik dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik sehingga menjadi suatu pembelajaran bagi dirinya untuk memperbaiki diri.
2. Meningkatkan kinerja. Konflik dapat menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.
3. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan karena kehadirannya seringkali tidak disadari, sehingga setiap orang berusaha lebih berhati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
4. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan. Kondisi ini menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.²⁰

Sedangkan dampak negatif dari konflik adalah:

1. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik bersifat emosional. Menimbulkan jarak dan ketegangan.
2. Apriori jika konflik semakin meningkat maka akan timbul sikap apriori di mana pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
3. Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling membenci, yang ujungnya dapat mendorong individu melakukan tindakan

¹⁹Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, 144.

²⁰Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 264.

yang kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat dan mengadu.

4. Konflik yang berkepanjangan dapat menurunkan kinerja akibat stres terjadi ketidak seimbangan fisik dan psikis.
5. Frustrasi. Hal ini terjadi jika pihak-pihak yang terlibat dalam konflik memiliki mental yang lemah.²¹

Kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah harus mampu mengelola konflik sedemikian rupa sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Kepala madrasah seharusnya tidak mengelak adanya konflik tetapi mengelolanya agar dapat mendorong organisasi yang dipimpinnya menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program madrasah/sekolah.

Model Penyelesaian Konflik

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin/kepala madrasah untuk mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu:

1. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
2. Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang menentang seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
3. Kewenangan kepala madrasah sebagai sumber kekuatankelompok. Seorang kepala madrasah yang bertugas memimpin suatu kelompok organisasi madrasah

²¹Ibid., 266.

untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.²²

Selain cara di atas konflik dapat diselesaikan dengan beberapa cara:

1. Bersabar (*lumping*), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja atau dengan kata lain isu-isu dalam konflik itu mudah untuk diabaikan, meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik itu berlanjut. Bersabar karena menganggap orang lain kurang informasi atau akses hukumnya tidak kuat/tidak valid. Penyelesaian dengan cara ini sesuai dengan firman Allah pada surat an-Nur ayat 4 yang artinya:
“dan orang-orang yang menuduh wanita-wanita yang baik-baik berbuat zina dan mereka tidak mendatangkan empat orang saksi, maka deralah mereka delapan puluh kali dera, dan janganlah kamu terima kesaksian mereka buat selama-lamanya dan mereka itulah orang yang fasik”.
2. Penghindaran (*avoidance*), yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungannya dengan cara meninggalkannya. Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau yang dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional.
3. Paksaan, yaitu suatu tindakan yang diambil untuk mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.²³ Hal ini sesuai dengan surat al-Hujurat ayat 9 yang artinya:
“Dan jika ada dua golongan dari orang-orang mu'min berperang maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari kedua golongan itu berbuat aniaya terhadap golongan yang lain, maka perangilah golongan yang berbuat aniaya itu sehingga golongan itu kembali kepada perintah Allah swt, jika golongan itu telah kembali maka damaikanlah antara keduanya dengan adil dan berlaku adillah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat adil.

²²Rivai & Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 286.

²³Ibid., 287.

4. Yudikasi yaitu proses penyelesaian konflik secara hukum, ada sanksi bagi pihak yang melanggar kesepakatan atau yang merugikan pihak lain.
5. Arbitrase yaitu proses penyelesaian konflik yang melibatkan pihak ketiga untuk mencari penyelesaian.
6. Mediasi, proses penyelesaian konflik yang hampir sama dengan arbitrase tetapi keberadaan pihak ketiga atas persetujuan pihak yang berkonflik dan dianggap netral dalam penyelesaian konflik.
7. Negosiasi, proses penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat, baik oleh diri mereka sendiri maupun perwakilan yang telah diberi mandat bersama untuk mencari bentuk penyelesaian atas masalah yang dihadapi. Sesuai dengan surat as-ayura ayat 37-38.
8. Rekonsiliasi atau *ishlah* yaitu proses penyelesaian konflik yang berupaya memulihkan pihak-pihak yang bertikai melalui upaya kerja sama.²⁴

Jadi penanganan konflik pada dasarnya dapat diselesaikan secara individu pihak yang berkonflik atau melalui pihak ketiga.

Kepala Sekolah/Madrasah dalam Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan suatu usaha untuk mencari solusi dalam penyelesaian terhadap konflik ehingga diperoleh hasil yang baik tanpa merugikan pihak tertentu.²⁵ Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan yaitu tahapan perencanaan analisis konflik, tahap penilaian konflik dan tahap pemecahan konflik. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing tahapan serta peran kepala madrasah/sekolah di dalamnya:

1. Tahapan analisis konflik. Tahapan ini merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi untuk menentukan konflik apa yang terjadi di madrasah/organisasi satuan pendidikan sumber penyebab konflik dan pihak-pihak yang terlibat. Kepala madrasah dapat melakukannya ketika setiap saat ketika ada indikasi konflik. Kepala madrasah pada tahap ini dituntut mampu

²⁴Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 248.

²⁵Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, 146.

menentukan sumber penyebabnya, faktor-faktor yang mempengaruhi, jenis-jenis dan keterlibatan pihak yang berkonflik.²⁶

2. Tahap penilaian/evaluasi konflik, tahap ini merupakan upaya untuk menentukan kualitas suatu konflik yang telah dirumuskan. Kualitas suatu konflik dapat ditinjau dari dua segi yaitu intensitas dan luasannya. Atas dasar ini konflik diklasifikasikan menjadi konflik ringan (konflik yang intensitas dan luasannya kecil), konflik sedang (bila intensitas dan luasannya sedang), konflik besar (jika intensitasnya tinggi dan luasannya besar). Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah konflik sudah mendekati titik rawan dan perlu diredam agar tidak menimbulkan negatif atau masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif. Kepala madrasah dituntut mampu untuk mengetahui kondisi/kualitas konflik ini.²⁷
3. Tahap pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tahap mengambil tindakan untuk memecahkan konflik.²⁸ Kepala madrasah menetapkan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk memecahkan konflik yang telah teridentifikasi faktor, bentuk dan pihak yang terlibat.

Kepala sekolah/madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di madrasah yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang. Pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah.

Penutup

Konflik Menurut bahasa dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, dan perselisihan. Sedangkan menurut istilah konflik merupakan pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang lain yang timbul dari adanya perbedaan yang mengakibatkan hal positif atau negatif.

²⁶Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan*, 284

²⁷Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 266.

²⁸Ibid.

Evolusi pemikiran/pandangan tentang konflik dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga fase yaitu: fase konvensional, hubungan antara manusia, dan fase kontemporer. Tiga fase ini dapat disederhanakan menjadi dua pandangan yaitu: pandangan konvensional dan kontemporer. Pandangan konvensional memandang konflik sebagai suatu hal yang berbahaya yang mengancam keberadaan dan keberlangsungan organisasi. Pandangan yang kedua konflik merupakan hal yang wajar terjadi dan dapat dijadikan rangsangan untuk memacu kemajuan organisasi. Namun kedua pandangan ini sepakat bahwa konflik harus diatasi dan dikelola dengan baik.

Konflik dalam organisasi sekolah/madrasah bersumber dari tiga hal yaitu: masalah komunikasi, struktur organisasi, dan manusia. Sedangkan faktor yang menyebabkan terjadinya konflik adalah Perbedaan pendapat, kesalahan pemahaman, dan sifat terlalu sensitif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi konflik di antaranya: ciri umum pihak-pihak yang berkonflik, Hubungan pihak-pihak yang berkonflik sebelum terjadinya konflik, Sifat masalah yang menimbulkan konflik, lingkungan sosial di mana konflik terjadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik, Strategi yang biasa digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik, konsekuensi konflik terhadap yang berkonflik dan terhadap pihak lain.

Ditinjau dari pihak yang berkonflik ada lima jenis konflik yaitu: konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antara individu dengan kelompok, konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, dan konflik antar organisasi. Konflik dapat menimbulkan dampak positif dan negatif. Dampak positif dari konflik diantaranya dapat menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Sedangkan dampak negatifnya dapat menimbulkan sikap apriori dan saling menjatuhkan. Konflik dapat diselesaikan dengan beberapa model cara penyelesaian yaitu: yudikasi, arbitrase, mediasi, negosiasi, dan rekonsiliasi.

Manajemen konflik merupakan suatu usaha untuk mencari solusi dalam penyelesaian terhadap konflik sehingga diperoleh hasil yang baik tanpa merugikan pihak tertentu. Manajemen konflik dilalui dengan tiga tahapan yaitu:

analisis konflik dalam tahap ini Kepala madrasah pada tahap ini dituntut mampu menentukan sumber penyebabnya, faktor-faktor yang mempengaruhi, jenis-jenis dan keterlibatan pihak yang berkonflik. Penilaian konflik, pada tahap ini kepala madrasah dituntut mampu untuk mengetahui kondisi/kualitas konflik. Tahap terakhir adalah pemecahan konflik pada tahap ini kepala madrasah menetapkan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk memecahkan konflik yang telah teridentifikasi faktor, bentuk dan pihak yang terlibat.

Kepala sekolah/madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di madrasah yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang. Pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah.

Daftar Pustaka

- Atiqullah, 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Surabaya: Salsabila Putra Pratama.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 2010. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Jabil Raudlatul Jannah.
- Hendricks, William. 2012. *Bagaimana Mengelola Konflik*, terj. Arif Santoso. Jakarta: Bumi Aksara.
- Makawimbang, Jerry H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2014. *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.