

MEREDUKSI KONFLIK DALAM ORGANISASI (Fenomena Konflik di Lembaga Pendidikan Yayasan)

Ambar Sri Lestari^{1*}
UIN Sunan GunungDjati¹, Bandung, Indonesia
*ambarstr@gmail.com

Abstract: *This study aims to provide an overview of conflicts that occur in organizations, especially in an educational institution under the Foundation. The significance of this research is on conflict management in organizations that need to be understood by school members because conflict has broad implications if it cannot be managed properly. Through a case study approach, participants at the Foundation's educational institutions were willing to be interviewed, including leaders, teachers and representatives of parents. Data collection through semi-structured interviews was conducted to obtain participant views on the conflict theme in the organization. The findings show that in educational institutions at the Foundation, there are several things that cause conflict within the organization, including: communication between leaders and staff, teachers and even parents of students which often does not occur in synchronization, conflict management is still low and dominated by foundations, lack of listening to the aspirations of staff, teachers even parents. The implication of this research is the lack of leadership sensitivity can have a psychological impact on the continuity of the organization which results in the health of individuals in working mentally and physically.*

Keywords: *Conflict, Organization, Educational Institution, Foundation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran konflik yang terjadi dalam organisasi terutama pada sebuah lembaga pendidikan yang bernaung dibawah Yayasan. Signifikansi penelitian ini terletak pada manajemen konflik pada organisasi yang perlu dipahami oleh warga sekolah karena konflik ini mempunyai implikasi yang luas bila tidak dapat dikelola dengan baik. Melalui pendekatan studi kasus partisipan pada lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan bersedia diwawancarai termasuk pimpinan, guru dan perwakilan orangtua. Pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur dilakukan untuk mendapatkan pandangan partisipan terhadap tema konflik pada organisasi. Hasil temuan menunjukkan pada lembaga pendidikan Yayasan, beberapa hal yang menimbulkan konflik dalam organisasi, diantaranya: komunikasi antara pimpinan kepada staf, guru bahkan orangtua murid yang seringkali tidak terjadi sinkronisasi, pengelolaan konflik yang masih rendah dan didominasi oleh yayasan, kurangnya mendengarkan aspirasi staf, guru bahkan orangtua. Implikasi penelitian ini adalah kurangnya kepekaan pimpinan dapat memberikan dampak psikologis terhadap kelangsungan organisasi yang berakibat pada kesehatan individu dalam bekerja secara mental maupun lahiriah.

Kata Kunci: *Konflik, Organisasi, Lembaga Pendidikan, Yayasan*

Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk hidup berkelompok, baik melalui kehidupan sosial masyarakat maupun dalam bentuk organisasi. Sebagai makhluk yang berkelompok, hubungan timbal balik yang biasa disebut interaksi sosial adalah kebiasaan yang tidak bisa dihindari dalam rangka pemenuhan kebutuhan, harapan, tujuan hidup dan cita-cita. Sehingga, untuk memenuhi falsafah hidup diatas, terkadang menimbulkan sebuah pertikaian, disharmonisasi (konflik) antara satu individu dengan individu yang lainnya. Dalam fenomena interaksi sosial tersebut, konflik sebenarnya merupakan hal yang tidak wajar jika dilihat pada konteks akibat yang ditimbulkan. Akan tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar sebab kejadiannya selalu terjadi secara alamiah, bahkan kejadiannya terorganisir. Oleh sebab itu, persoalan konflik tidak perlu dihilangkan tetapi perlu diatasi, disiasati dan dikelola karena merupakan bagian dari kodrat manusia yang menjadikan seseorang lebih dinamis dalam menjalani kehidupan.

Konflik terjadi akibat komunikasi yang tidak lancar, tidak adanya kepercayaan serta tidak adanya sifat keterbukaan dari pihak-pihak yang saling berhubungan. Dalam realitas kehidupan keragaman telah meluas dalam wujud perbedaan status, kondisi ekonomi, realitas sosial. Tanpa dilandasi sikap arif dalam memandang perbedaan akan menuai konsekuensi panjang berupa konflik dan bahkan kekerasan di tengah-tengah kita. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak

dihargai, dan ditinggalkan, karena kelebihan beban kerja atau kondisi yang tidak memungkinkan. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

Konteks penelitian ini pada situasi konflik di lembaga pendidikan Yayasan dimana seringkali terjadi kesalahpahaman antara pihak yayasan dan pengelola pendidikan, dimana hal ini tentu sangat berdampak dan menimbulkan ketidakadilan pada individu atau kelompok. Permasalahan yang kerap terjadi membawa konsekuensi kurang harmonis antara mitra kerja yayasan dan pengelola pendidikan, sangat rentan konflik dan menjadi permasalahan yang perlu mendapat perhatian bersama. Oleh karena itu, dalam pengelolaannya maka dibutuhkan sebuah manajemen konflik dalam rangka mencari solusi dan alternatif yang dapat menguntungkan bagi kedua belah pihak yang sedang berkonflik. Pengelolaan konflik itu dimaksudkan agar kedua belah pihak tidak menjadikan konflik itu sebagai akibat yang bernilai negatif, akan tetapi diharapkan dengan kejadian-kejadian konflik akan menjadi lebih arif dan bijaksana dalam berorganisasi. Sehingga tidak merugikan kedua pihak dan kegiatan proses pembelajaran dapat berjalan dengan kondusif. Hal ini penting bagi kesehatan mental individu agar dapat membawa keberlangsungan dalam suatu organisasi.

Pembahasan

Definisi Konflik

Pengertian konflik yang khusus mengacu kepada pendekatan organisasi banyak dikemukakan oleh pakar manajemen. Dubrint mengartikan konflik sebagai pertentangan antara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan¹. Sedarmayanti mengemukakan konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*).² James A. F. Stoner menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih.³ Konflik juga diartikan sebagai perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing.

Robbins dalam "Organization Behavior" menjelaskan bahwa konflik

adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.⁴ Menurut Luthans konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.⁵ Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati.

Dari beberapa uraian tentang pengertian konflik sebagaimana yang dikemukakan di atas, maka penulis berpendapat bahwa konflik merupakan adanya disharmonisasi seseorang dengan orang lain karena adanya perbedaan tentang sudut pandang, pendapat dan

¹ Dubrint, A.J., *Foundation of Organizational Behavior an Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International Inc., 1984, 346

² Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung, CV. Mandar Maju, 2000, hlm. 137

³ Stoner, James A. F., Charles Wankel, *Management*. 3-ed., London: Prentice Hall International Inc., 1986. hlm. 550

⁴ Robbins, SP. 1979. *Organizational Behaviour*. Siding: Prentice Hall. hlm.1

⁵ Luthans F. 1981. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill, hlm 5

kepentingan-kepentingan tertentu untuk mencapai sebuah tujuan dalam sebuah organisasi/lembaga pendidikan. Disharmonisasi itu berkaitan dengan perasaan, keinginan, gagasan, ideologi tertentu dalam diri seorang individu.

Ciri-Ciri dan Faktor-Faktor Konflik

Konflik itu muncul karena dipicu oleh beberapa sumber. Menurut Wahjosumidjo yang dikutip oleh Mujamil Qomar dalam bukunya yang berjudul manajemen pendidikan islam menyebutkan bahwa "konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya, disamping pada struktur organisasi dan komunikasi". Khusus didalam lembaga pesantren, laporan hasil penelitian dari Hamdan Farchan dan Syarifudin menyatakan bahwa akar konflik didunia pesantren berdasarkan dari konflik keluarga, konflik politik, perebutan pengakuan umat, feodalisme, dan manajemen.⁶ Konflik merupakan situasi yang wajar dalam masyarakat bahkan dalam keluarga tanpa disadari juga mengalami konflik. Konflik sering dilatar belakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Dalam berorganisasi, ini sangat mungkin untuk terjadi adanya konflik baik individu ataupun kelompok. Ciri-ciri terjadinya konflik adalah sebagai berikut:

1. Terdapat dua pihak secara perorangan maupun kelompok terlibat dalam suatu interaksi yang saling berlawanan.
2. Adanya pertentangan dalam mencapai tujuan.

3. Adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan.
4. Tidak adanya keseimbangan dalam pencapaian sebuah tujuan.

Sebagaimana diuraikan lebih awal bahwa konflik adalah sebuah peristiwa yang wajar terjadi, meskipun sebelumnya dianggap peristiwa yang tidak wajar sebab konflik adalah hal yang tidak bisa dihindari akibat adanya keberagaman dan berbagai macam kepentingan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu konflik harus diselesaikan tanpa harus menghindarinya. Secara umum konflik di dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor Manusia dan perilakunya
 - a. Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya.
 - b. Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku.
 - c. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.
 - d. Semangat dan ambisi
 - e. Berbagai macam kepribadian
2. Faktor Organisasi
 - a. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya

⁶ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta, Erlangga, 2007, hlm. 231

Apabila sumberdaya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.

- b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi.

Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan. Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antar kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi. Sering muncul kasus di mana orang-orang yang memiliki kekuasaan dan prestasi yang tinggi cenderung untuk tidak begitu suka bekerjasama dengan orang lain, karena mereka menganggap prestasi pribadi lebih penting, sehingga hat ini tentu mempengaruhi pihak-pihak lain dalam organisasi tersebut.

- c. Interdependensi tugas tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara

satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.

- d. Perbedaan nilai dan persepsi
Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak "adil". Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.

- e. Masalah "status".
Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi

- f. Hambatan komunikasi.
Komunikasi sebagai media interaksi diantara orang-orang dapat dengan mudah menjadi basis terjadinya konflik. Bisa dikatakan komunikasi seperti pedangbermata dua: tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan terjadinya konflik, tetapi disisi lain, komunikasi yang terjadi itu sendiri dapat menjadi potensi terjadinya konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain

akan menyebabkan orang dapat mengidentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, sebenarnya dapat dihindari dengan komunikasi yang lebih sedikit.⁷

Selain itu, beberapa pendapat ahli mengemukakan beberapa penyebab terjadinya konflik yang biasanya terjadi terutama di tempat kerja atau organisasi, antara lain:

- a. Salah pengertian atau salah paham karena kegagalan komunikasi. Komunikasi yang gagal membuat isi berita atas pesan tidak lengkap dan tidak jelas, lengkap dan jelas tetapi tidak sampai pada si penerima dengan baik dan tepat pada waktunya, sampai dengan baik dan tepat pada waktunya tetapi tidak diterima dan ditangkap utuh.
- b. Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dipegang. Tindakan dan langkah-langkah yang diambil berbeda; cara kerja dan irama kerja berbeda, waktu dan alat serta perlengkapan kerja yang berbeda.
- c. Rebutan dan persaingan dalam hal yang terbatas seperti fasilitas kerja, jabatan. Peristiwa konflik dan tempat kerja, karena rebutan mesin ketik,

kendaraan atau jabatan kepala bagian atau direktur.

- d. Masalah wewenang dan tanggung jawab. Misalnya, pengemudi dan petugas ekspedisi surat, bagian pembukuan dan pemasaran, bagian personalia dan bagian pengembangan sumber daya manusia.
- e. Penafsiran yang berbeda atas satu hal, perkara dan peristiwa yang sama. Dengan penafsiran berbeda orang lalu berdebat, dan dari perdebatan yang sempit, lahirlah hubungan yang tidak baik, lalu timbul konflik. Misalnya perbedaan penafsiran tentang isi perjanjian kerja dan peraturan gaji.
- f. Kurangnya kerja sama. Kurangnya kerja sama dapat terjadi antara atasan dan bawahan, bawahan atasan, dan antra rekan sekerja yang setingkat.
- g. Tidak mentaati tata tertib dan peraturan kerja yang ada. Ketika orang yang tertib dalam mentaati tata tertib dan peraturan, merasa dirugikan, atasan merasa diganggu, dan kelancaran kerja di suatu bagian dan mungkin diseluruh tempat kerja terhambat.
- h. Ada usaha untuk menguasai atau untuk merugikan pihak yang merasa hendak dikuasai

⁷ Sumaryanto, *Makalah Ilmiah: Manajemen Konflik Sebagai Salah Satu Solusi Dalam Pemecahan Masalah*, Yoayakarta,

dan dirugikan merasa terancam dan mengadakan perlawanan. Misalnya antara supervisor yang hendak menindas dan para bawahannya.

- i. Pelecehan pribadi dan kedudukan. Orang yang merasa dilecehkan dan diinjak harga dirinya akan melawan orang yang melecehkan dan siap berkonflik dengannya.
- j. Perubahan dalam sasaran dan prosedur. Kerja sehingga orang menjadi merasa tidak jelas tentang apa yang diharapkan pada dirinya. Orang yang tidak mantap dalam bekerja, salah dalam mengambil pekerjaan yang dilakukan, atau melakukan kerja yang memang menjadi tugasnya tetapi dilakukan dengan salah. Orang yang tidak mantap dan melakukan kesalahan dalam kerja akan tidak puas dengan petugas yang membuat perubahan tujuan dan prosedur kerja dan dapat berkonflik dengannya.⁸

Dari uraian diatas dapat dipahamai bahwa sesungguhnya konflik itu bisa saja terjadi dimana dan kapanpun waktunya. Konflik yang terjadi diakibatkan oleh faktor pribadi manusia merupakan ketidakmampuan manusia dalam mengontrol emosi dan perasaan yang

sewaktu-waktu muncul dari dalam jiwa seseorang. Sedangkan konflik yang terjadi diakibatkan oleh organisasi adalah adanya kelemahan dari seorang manajer untuk mengharmonisasikan seluruh elemen-elemen organiasi yang secara holistik dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi/lembaga pendidikan.

Jenis - Jenis Konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

1) Konflik Dilihat dari Fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok.⁹ Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak

⁸ Estu Mirasto, *Manajemen Konflik Mahasiswa Sebagai Metode Pembelajaran Alternatif*, Jurnal Ilmiah, t.th, hlm. 4

⁹ Robbins, *Organizational.....*, hlm. 430

fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.¹⁰

2) Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- b. Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara

individu yang satu dengan individu yang lain.

- c. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e. Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
- f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer public relations yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

¹⁰ *Ibid*, hlm, 431

3) Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Winardi membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Konflik *vertikal*, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b. Konflik *horizontal*, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- c. Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- d. Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Di samping klasifikasi tersebut di atas, ada juga klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, et al. (1982), yang membagi konflik atas:

*substantive conflict, emotional conflict, constructive conflict, dan destructive conflict.*¹¹

Akibat-Akibat Konflik

Dampak konflik dalam kehidupan masyarakat adalah meningkatkan solidaritas sesama anggota masyarakat yang mengalami konflik dengan masyarakat lainnya dan mungkin juga membuat keretakan hubungan antar masyarakat yang bertikai. Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

1. Akibat negatif

- a) Menghambat komunikasi.
- b) Mengganggu kohesi (keeratan hubungan).
- c) Mengganggu kerjasama atau "team work".
- d) Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
- e) Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- f) Individu atau personil mengalami tekanan (*stress*), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

2. Akibat Positif dari konflik:

- a) Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- b) Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- c) Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan

¹¹ Winardi, *Manajemen Konflik. Konflik Perubahan dan Pengembangan.*, Bandung: Mandar Maju, 2004, hlm. 174.

perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.

- d) Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
- e) Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.¹²

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yakni suatu jenis penelitian yang analisis datanya menggunakan data lapangan.¹³ Penetapan sumber data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik penetapan sampel bertujuan (*purposive sample*), dengan mengambil dua sumber data, yaitu primer dan sekunder. Sumber primer didapat wawancara dengan guru, staf dan pimpinan Yayasan, sedangkan sumber sekunder didapat melalui observasi, dan sumber lain yang relevan.

Teknik pengumpulan data diperoleh observasi, wawancara dan dokumentasi yang sesuai dan mendukung bagi penelitian.¹⁴ Teknik dokumentasi adalah metode penelitian yang berdasar pada dokumentasi dan data-data akurat.¹⁵ Data-data yang didapatkan dilapangan

kemudian dianalisa melalui tiga tahap, yaitu; *pertama*, mereduksi Data. Pada tahap ini, data dipilih yang penting-penting, disesuaikan dengan kategori; *kedua*, penyajian data. Setelah data direduksi, tampak hubungan-hubungan jawaban antara satu informan dengan informan yang lain dalam satu kategori yang sama; *ketiga*, penarikan kesimpulan. Setelah data disajikan dalam bentuk narasi yang berhubungan, selanjutnya data tersebut dapat menjawab dari permasalahan pada fokus penelitian. Jawaban tersebut kembali diuji ke lapangan untuk menjadi kesimpulan yang akurat.

Data yang terkumpul, pada tahap terakhir dicek kembali sebelum sampai pada kesimpulan. Data diuji dengan triangulasi teknik, yaitu data yang terkumpul melalui wawancara kepada informan terpilih, dicek kembali melalui teknik yang berbeda, yaitu dengan pengamatan bebas.¹⁶

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan pada Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah Yatalatop yang berdiri pada tahun 2003 dan berada di bawah naungan Yayasan Yatalatop di Kecamatan Cileungsi. MDTA ini berada di lingkungan kompleks perumahan sebagai wadah bagi warga

¹² Sumaryanto, *Makalah Ilmiah: Manajemen...* hlm. 6

¹³ Cik Hasan Bistri, *Pilar-Pilar Penelitian Hukum Islam dan Pranata Sosial* (Jakarta : Grafindo Persada, 2004), hlm. 56.

¹⁴ Husaini Usman dan Purnomo Akbar, *Metodelogi Penelitian Sosial*, Cet. Ke-6 (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 73.

¹⁵ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group), hlm. 108.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, hlm. 274.

sekitar untuk memberikan pendidikan agama bagi putra-putrinya. MDTA ini hanya memiliki visi namun misi madrasah tidak dirumuskan, dan visi yang diusung yakni," menyiapkan lulusan yang memiliki pondasi agama yang kuat dengan berlandaskan Iman dan Taqwa Kepada Allah SWT". MDTA ini termasuk ke dalam kategori MDTA yang dikelola oleh Pendidikan Formal, karena yayasan Yatalatop memiliki lembaga pendidikan yakni Madrasah Ibtidaiyah Yatalatop. Jika melihat MDTA ini disandingkan dengan sekolah formal yakni MI, seharusnya secara administrasi sudah rapi sebagaimana MI yang dimilikinya, menentukan Visi yang dilengkapi dengan Misi, memiliki Visi dan Misi yang matang dan memiliki target pencapaian. MDTA ini dikepalai oleh AR, yang juga merangkap sebagai tenaga pendidik. Sementara tenaga pendidik berjumlah 4 orang dengan 3 tiga orang lulusan pendidikan tinggi S1 dan 1 satu orang lulusan SLTA dan pesantren. 31 Standar Pelayanan Minimal yang dikeluarkan oleh Dirjen Pendis Nomor 3201 Tahun 2013 yakni "Di setiap MDTA tersedia 1 satu orang guru untuk 40 orang peserta didik, jumlah peserta didik dalam setiap rombongan belajar untuk MDTA tidak melebihi 40 orang".

Berdasarkan wawancara dengan kepala MDTA Yatalatop, jumlah siswa di MDTA yang dipimpinya terus berkurang setiap tahunnya, meskipun di lingkungannya hanya terdapat MDTA ini,

tapi minat warga untuk menyekolahkan putra-putrinya tidak juga terbangun bahkan semakin berkurang. Sarana dan Prasarana Proses belajar mengajar berlangsung di gedung milik bersama yang dipergunakan untuk kegiatan belajar mengajar yakni MI Yatalatop pada pagi hingga siang hari, Madrasah Diniyah pada malam hari setelah maghrib. Proses pembelajaran dibagi menjadi 2 dua rombel dan dilakukan secara rapi dengan fasilitas kursi dan meja, juga terdapat ruang ibadah dan praktikum di mushola yang berada di gedung madrasah secara terpisah. Semua proses pembelajaran dilakukan di dalam ruang kelas. Sarana dan Prasarana yang dimiliki oleh MDTA ini juga sudah sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal SPM MD, dibuktikan dengan gedung milik sendiri, ruang kelas rombel yang cukup, fasilitas belajar lengkap. Untuk ruang kelas rombel hanya dibagi menjadi dua dengan mempertimbangkan tingkat atau usia siswa, sehingga ada penggabungan ruangan untuk kelas 1 dengan 2, dan kelas 3 dengan 4 dan membentuk kelompok sesuai dengan tingkatan masing-masing santri. Kurikulum yang diterapkan MDTA ini mengacu pada kurikulum yang ditetapkan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat tahun 2010 yang meliputi pelajaran Al- Qur'an, Hadist, Aqidah, Akhlak, Fiqih, Tarikh Islam, Bahasa Arab, dan muatan lokal didalamnya yakni pelajaran Imla'. Sementara itu, alokasi jam pelajaran

hanya mencapai 15 jam pelajaran per minggu. Buku teks yang digunakan guru dan siswa bersumber dari buku referensi yang dikeluarkan oleh kementerian agama dan dilengkapi oleh buku penunjang yang digunakan oleh guru masing-masing. Pembelajaran dilaksanakan dari Senin s/d Sabtu setiap harinya, MDTA ini berupaya melakukan penyesuaian jam belajar karena banyaknya anak usia MD yang berada di lingkungan MDTA Yatalatop mengenyam pendidikan formalnya di SDMI yang menerapkan Full Day School, akan tetapi ternyata penyesuaian yang dilakukan tidak juga meningkatkan minat belajar di MDTA yang terlihat dari jumlah santri sedikit dan terus menurun.

Beberapa masalah yang terjadi dan menimbulkan konflik dalam lembaga pendidikan Yatalatop diantaranya: a) komunikasi yang kurang intensif antara pimpinan, guru, staf maupun orangtua murid pada aspek-aspek tertentu yang seringkali menimbulkan konflik, dominasi Kepala Madrasah terhadap suatu hal dalam pengambilan keputusan sehingga menimbulkan adanya pertentangan yang memicu konflik, manajemen yang rendah dalam pengelolaan lembaga pendidikan sehingga kurang teratur seperti sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya yang mendukung berlangsungnya lembaga pendidikan, sehingga daya kompetitif lembaga juga

berdampak menurun dibanding sekolah lain disekitar lingkungan perumahan.

Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah keterbatasan sumber daya organisasi, kegagalan komunikasi, perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, saling ketergantungan tugas, sistem penggajian. Sumber daya organisasi, terutama sumber daya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antar unit kerja untuk mengalokasikan aatu memanfaatkan sumber daya yang terbatas bagi pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya dan sistem nilai merupakan pandangan hidup yang diyakini individu sehingga mempengaruhi perilaku dalam bekerja, demikian halnya cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja berpeluang menimbulkan perbedaan-perbedaan. Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda.

Penanganan Konflik yang perlu dipahami dalam sebuah organisasi, dapat dilakukan melalui pendekatan, diantaranya: 1) Negosiasi, dimana dipaparkan oleh Kreitner dan Kinicki¹⁷ yang mendefinisikan negosiasi sebagai "*Give-and-take process between conflicting interdependent parties*", sedangkan definisi negosiasi menurut Cohen H¹⁸ adalah "*negotiation is a field of knowledge and endeavor that focus on gaining the favor of people from whom we want things*". Dapat dibedakan dua tipe negosiasi, yaitu: *distributive negotiation* dan *integrative negotiation* (Kreitner & Kinicki, 2001). *Distributive negotiation* biasanya menyangkut kepentingan yang sama dari pihak yang bernegosiasi, di mana keuntungan satu pihak adalah kerugian pihak lain. Dasar negosiasi adalah Win-lose thinking: "what is good for the other side must be bad for us". *Integrative* atau *value-added negotiation* lebih mengarah kepada *progressive win-win strategy*. Dalam tipe negosiasi ini *teamteam* negosiasi yang terlatih baik dapat mencapai hasil yang memuaskan bagi kedua belah pihak. Keberhasilan *integrative negotiation* sangat tergantung kepada kualitas dari informasi yang dipertukarkan. Kebohongan, menyembunyikan data-data kunci dan taktik-taktik negosiasi yang tidak etis dapat merongrong kepercayaan dan niat baik yang sangat penting dalam *win-win negotiation*, yang dapat berakibat

gagalnya penyelesaian masalah melalui negosiasi. 2) Mediasi. Untuk menghindari penanganan *dysfunctional conflict* berkepanjangan dan biaya tinggi (misalnya melalui pengadilan) dapat dimanfaatkan model *Alternative Dispute Resolution (ADR)* dengan melibatkan pihak ketiga sebagai mediator untuk menyelesaikan perselisihan yang terjadi melalui cara-cara informal.

Cara Mengatasi Konflik

Dalam proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Manajemen (mengelola) konflik adalah salah satu tugas penting seorang manajer. Tidak peduli di jenjang mana manajer tersebut berada atau area bisnis yang

¹⁷ Keitner, R & Kinicki, A (2001). *Organization Behavior*. New York : The Mc Graw – Hill Companies, Inc.p.466

¹⁸ Cohen, H (1980). *You can negotiate anything*. New York; Bantam Book, Inc

Heidjrachman R & Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta : BPFEE.p.15

dibidangnya, setiap manajer pasti menghadapi banyak masalah yang bersumber dari ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi (perusahaan). Setiap konflik ini harus dikelola agar perusahaan dapat mencapai sasaran - sasarannya.

Menurut Ross 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.¹⁹ Strategi manajemen konflik di tempuh dengan tujuan untuk menjembatani dan menekan masalah agar tidak terjadi konflik yang berakibat fatal. Istilah manajemen konflik sendiri adalah 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.

Ilmu manajemen mengenal adanya pendekatan situasional. Menurut pendekatan ini, manajemen konflik yang efektif perlu mempertimbangkan pandangan Islam sebagai agama yang dianut oleh sebagian besar penduduk Indonesia. Yang bisa jadi, mereka adalah karyawan, manajemen, pelanggan, pesaing atau masyarakat tempat perusahaan beroperasi sehingga interaksinya bisa menimbulkan konflik dalam atau dengan perusahaan tersebut. Sehingga, pandangan Islam tentang manajemen konflik penting untuk diperhatikan sebagai alternatif solusi dalam mengelola atau menyelesaikan konflik yang timbul. Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut. Langkah langkah yang harus dilakukan sebelum menyelesaikan konflik adalah sebagai berikut:

1. Usahakan memperoleh semua fakta mengenai keluhan itu,
2. Usahakan memperoleh dari kedua belah pihak,
3. Selesaikan problema itu secepat mungkin.

¹⁹ Ross, Marc Howard Ross. *The management of conflict: interpretations and*

interests in comparative perspective. Yale University Press, 1993, hlm. 7

Menurut Wahyudi, untuk menyelesaikan konflik ada beberapa cara yang harus dilakukan antara lain:

1. Disiplin

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Seseorang harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

2. Pertimbangan pengalaman dalam tahapan kehidupan

Konflik dapat dikelola dengan dukungan pengalaman untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya.

3. Komunikasi

Suatu komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapan dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

4. Mendengarkan secara aktif.

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan seseorang telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali

seseorang dengan tanda bahwa mereka telah mendengarkan.²⁰

Selain cara yang dikemukakan diatas terdapat beberapa cara lain yang sering digunakan oleh orang untuk menyelesaikan konflik, diantaranya;

1) Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang-kalah (*win-win solution*) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan – bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

2) Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana,

²⁰ Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta, 2006, hlm. 15

membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

3) Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour*. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

4) Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*)

5) Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama.²¹

Situasi ini ditawarkan dengan maksud agar kedua belah pihak tidak ada yang merasa tersisi dalam

situasi tertentu, seorang manajer menawarkan kondisi ini bahwa kedua belah pihak akan diuntungkan dan tidak ada yang dirugikan. Penyelesaian konflik (*conflict resolution*) merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang berkonflik.

Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi adalah dominasi dan penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah secara integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

a. Dominasi dan penekanan.

Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (1). Kekerasan (*forcing*), yang bersifat menekan otokratik; (2). Penenangan (*snoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis; (3). Penghindaran (*avoidance*), dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas; (4). Aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil

b. Kompromi, Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan.

²¹ Veithzal Rivai, M.B.A dan Deddy Mulyadi, M.Si. *Kepemimpinan dan Prilaku*

Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010, hlm. 290

- Bentuk-bentuk kompromi meliputi: (1) pemisahan (*separation*), (2). Perwasitan (*Arbitrage*), (3). Penyuapan (*bribing*).
- c. Pemecahan masalah integratif, dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Ada 3 metode pemecahan konflik integratif: (1).Konsensus, (2). Konfrontasi, dan (3). Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi.²²

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (1995) dalam mengelola konflik ada 5 gaya yang biasa untuk digunakan antara lain:

- a. *Integrating*, dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah (*problem solving*). Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.
- b. *Obliging*, seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini

sering pula disebut *smoothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

- c. *Dominating*, orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik "*saya menang, kamu kalah*". Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.
- d. *Avoiding*, taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus

²² Winardi, *Manajemen Konflik. Konflik Perubahan dan Pengembangan.*, Bandung: Mandar Maju, 2004, hlm 1

dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasan yang sulit atau "buruk". Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (ambiguous situations), sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

- e. *Compromising*. Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

1. Arbitrase (arbitration)
Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai "hakim" yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.
2. Penengahan (*mediation*)
Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.
3. Konsultasi
Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.²³

²³ Sumaryanto, Makalah *Ilmiah: Manajemen...* hlm. 11-12

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa penyelesaian konflik bukanlah sebuah perkara yang sulit sepanjang seseorang yang berkonflik memiliki itikad baik untuk melakukan sebuah penyelesaian konflik. Jika konflik tidak bisa dilakukan secara *pace to pace* maka yang berkonflik bisa melakukan alternatif lain dengan cara melibatkan pihak-pihak ketiga untuk melakukan mediasi.

Alternatif untuk melibatkan pihak ketiga, menurut hemat penulis adalah strategi yang cukup handal dengan mengingat bahwa terkadang yang berkonflik sangat sulit bertemu, apalagi jika tingkat kerumitan yang dipertentangkan sangat serius, sehingga dipandang sangat sulit untuk bertemu. Oleh karena itu melalui mediasi yang dilakukan oleh pihak yang ketiga sedapat mungkin menemukan solusi yang terbaik sehingga penyelesaian konflik dapat teratasi secepatnya.

Kesimpulan

Konflik merupakan keadaan disharmonisasi oleh beberapa individu sebagai akibat adanya perbedaan kepentingan, perbedaan sudut pandang, perbedaan persepsi dalam sebuah organisasi. Penyebab munculnya konflik ada dua yakni faktor manusia dan faktor organisasi itu sendiri. Akibat yang ditimbulkan oleh konflik sangat beragam, ada yang bersifat negatif dan ada yang bersifat positif. yang bersifat negatif diantaranya menghambat komunikasi, mengganggu kohesi (keeratan hubungan), mengganggu kerjasama atau "*team work*", mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi, menumbuhkan ketidakpuasan terhadap

pekerjaan. Sedangkan akibat positifnya, membuat organisasi tetap hidup dan harmonis, berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan lain-lain.

Upaya yang harus dilakukan untuk menangani konflik adalah melakukan pengelolaan (manajemen konflik) baik secara individu, maupun secara organisasi. Manajemen keduanya dilakukan secara berimbang sehingga tidak ada yang dirugikan secara sepihak. Manajemen pengelolaan konflik sebaiknya diserahkan kepada pimpinan organisasi (manajer) selaku pimpinan tertinggi dalam sebuah organisasi/lembaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah strategis sehingga konflik tidak berlangsung lama tapi bisa diselesaikan dengan waktu yang relatif singkat.

Mengingat keterbatasan potensi akademik yang dimiliki oleh penulis serta kurangnya sarana dan referensi sehingga dalam pembuatan makalah ini sangat simpel dan sederhana. Oleh karena itu diharapkan kepada semua pihak untuk memberikan kritikan yang bersifat konstruktif demi terwujudnya kesempurnaan makalah ini, sekaligus acuan pembuatan makalah selanjutnya.

Daftar Pustaka

- Burhan Bungin. 2010. Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, hlm. 108.
- Cohen, H. 1980. You can negotiate anything. New York; Bantam Book, Inc

- Dubrint, A.J., 1984. *Foundation of Organizational Behavior an Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International Inc., 1984
- Estu Mirast, 2007. *Manajemen Konflik Mahasiswa Sebagai Metode Pembelajaran Alternatif*, Jurnal Ilmiah, No.2
- Fisher, Simon. 2000. *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi untuk Bertindak* (edisi bahasa Indonesia) Jakarta: The British Council, Indonesia
- Hendriks, William. 2004. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans F. 2001. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill
- Minnery, John R. 1985. *Conflict Management in Urban Planning*. England: Gower Publishing Company Limited
- Mujamil Qamar,. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga
- Robbins, SP. 1979. *Organizational Behaviour*. Siding: Prentice Hall
- Ross, Marc Howard Ross. 1993. *The management of conflict: interpretations and interests in comparative perspective*. Yale University Press
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung, CV. Mandar Maju.
- Stoner, James A. F., Charles Wankel, 1986. *Management*. 3-ed., London: Prentice Hall International Inc.
- Sumaryanto. 2010. *Manajemen Konflik Sebagai Salah Satu Solusi Dalam Pemecahan Masalah*, Yoayakarta, Disajikan dalam acara OPPEK Di Hotel Bukit Surya Tanggal 25 September
- Usman, Husaini dan Purnomo Akbar, 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*, Cet. Ke-6. Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hlm. 73.
- Keitner, R & Kinicki, A. 2001. *Organization Behavior*. New York : The Mc Graw – Hill Companies, Inc.p.466
- Wahyudi. 2010. *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabet
- Winardi. 2004. *Manajemen Konflik. Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju
- Veithzal Rivai, M.B.A dan Deddy Mulyadi, M.Si. 2010. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada