

MANAJEMEN KONFLIK DI TENGAH DINAMIKA PONDOK PESANTREN DAN MADRASAH

Bashori

STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian

email: bashoribashori@gmail.com

Abstract

In the dynamics of Islamic education institutions, certainly there will be any turmoil or conflict, either conflict between individual or conflict between groups. Recognized or not, the Islamic educational institutions, particularly *pondok pesantren* and *madrasah*, have the possibility of conflict is quite high compared with other educational institutions. From that assumption, this article aims to analyze the role of conflict management in resolving conflicts in the scope of Islamic educational institutions. Based on the study of theory, it can be concluded that the conflict management to be very central in developing the conflicts that exist in educational institutions Islamic school as a way to develop Islamic educational institutions for the better. In addition, because it has become a necessity that the conflict can not be avoided, then controlling the conflict becomes imperative in order to achieve objectives in Islamic educational institutions.

Abstrak

Dalam dinamika lembaga pendidikan Islam, pasti muncul gejala atau konflik, baik konflik secara individu maupun konflik secara kelompok. Diakui atau tidak, lembaga pendidikan Islam khususnya *pondok pesantren* dan *madrasah*, memiliki kemungkinan konflik yang cukup tinggi dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang lain. Dari asumsi itulah tulisan ini bertujuan menganalisis peranan manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkup lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan kajian teori, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik menjadi sangat sentral dalam mengembangkan konflik yang ada di lembaga pendidikan *pondok pesantren* dan *madrasah* sebagai cara dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam menjadi lebih baik. Selain itu, karena sudah menjadi keniscayaan bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka mengendalikan konflik menjadi keharusan demi mencapai tujuan dalam lembaga pendidikan Islam.

Keywords: conflict management, pesantren, madrasah

A. Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari, konflik adalah sesuatu yang nyata dan selalu ada selama seseorang masih hidup bersosial bersama masyarakat. Konflik antar perorangan dan antar kelompok merupakan bagian dari sejarah umat manusia. Berbagai macam keinginan seseorang dan tidak terpenuhinya keinginan tersebut dapat juga berakhir dengan konflik.

Perbedaan pandangan antar perorangan juga dapat mengakibatkan konflik. Jika konflik antar perorangan tidak dapat teratasi secara adil dan proposional, maka hal itu dapat menjadi konflik antar kelompok masyarakat. Sebuah konflik sering berawal dari persoalan kecil dan sederhana. Perbedaan sikap dan pendapat termasuk ketidakinginan untuk menerima orang lain, dapat menyebabkan konflik antarperorangan dan sebagainya.¹ Tentunya, persoalan yang sederhana apabila tidak segera diselesaikan, maka akan bisa menjadi besar dengan seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, persoalan yang ada dan sekecil apapun harus segera diselesaikan agar konflik tidak berujung pada perselisihan yang lebih besar.

Pandangan beberapa ahli manajemen klasik menyatakan bahwa semua konflik negatif tidak dapat dipertahankan, sehingga dalam perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Konflik dipandang sesuatu yang alamiah, yang dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif kalau dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas juga dapat berakibat fatal.² Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka *approach* yang baik untuk diterapkan para pengelola lembaga pendidikan adalah pendekatan mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat secara efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan.³ Oleh karena itu, seorang pemimpin dan anggota masyarakat harus memperhatikan konflik agar tidak berakibat terhambatnya kemajuan dan sulitnya mencapai tujuan yang akan diinginkan.

Dunia ini tidak memerlukan harapan yang radikal untuk mengakhiri konflik. Apa yang diperlukan masyarakat sekarang ini adalah manajemen konflik yang dengan cara tersebut dapat mengubah kehidupan umat manusia. Konflik antar perorangan dan konflik antar kelompok masyarakat perlu diolah dan dibuat menjadi kekuatan seseorang dan masyarakat untuk menciptakan sebuah kehidupan baru di dunia ini.⁴ Tentunya semua itu perlu tata kelola manajemen konflik yang sesuai dengan kebutuhan dan sasarnya.

¹ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah* (Semarang: PT Pustaka Rizki Putra, 2011), 159.

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 238.

³ Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)* (Bandung: Mandar Maju, 1994), 1.

⁴ Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, 160.

Konflik dapat diibaratkan “pedang bermata dua”. Di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam sebuah organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.⁵ Selain konflik juga sebagai salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam.⁶

Dalam setiap organisasi dan kehidupan yang melibatkan banyak orang, disamping ada proses kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jarang juga terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang bisa mengarah pada konflik. Di dalam organisasi manapun terdapat konflik, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah muncul secara terang-terangan. Dengan demikian, konflik merupakan kewajaran dalam suatu organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan.⁷ Lebih lagi, konflik keorganisasian akan tampak lebih dominan muncul dalam lembaga pendidikan Islam yang berstatus dalam wilayah pengelolaan yayasan.

Diakui atau tidak wilayah lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren dan madrasah yang bernaungan dalam sebuah yayasan memiliki kompleksitas persoalan, baik secara individu maupun kelompok. Hal itu tentu akan berakibat terjadinya konflik yang dapat muncul setiap saat dan dapat diakibatkan karena tidak adanya kesepahaman antar individu maupun kelompok.

Berdasarkan dari problematika itu, maka menjadi sangat urgen sebuah pola atau model penyelesaian manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Islam, yang tentu saja memiliki cara tersendiri dalam memahami konflik dan cara *manage* konflik yang ada. Lembaga pendidikan Islam seyogyanya harus mampu menjadi panutan sekaligus *role model* dalam menghadapi konflik. Kompleksitas konflik yang terjadi dalam

⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, 239.

⁶ Wirawan, *Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba, 2013), 1.

⁷ Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 234-35.

dunia pendidikan Islam baik di pesantren maupun madrasah tentunya berbeda, hal ini kemudian menjadi tolak ukur dalam meningkatkan suatu lembaga pendidikan demi menghadapi tantangan arus globalisasi dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

B. Manajemen Konflik

Kata “*manajemen*” berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁸ Selanjutnya manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien,⁹ sehingga manajemen merupakan bagian dari mengatur segala sesuatu sesuai dengan pertimbangan dan perhitungan yang matang.

Sementara, pengertian “*konflik*” jika ditinjau dari akar katanya, yaitu kata konflik berasal dari kata *configere*, atau *conficium* yang artinya benturan menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis.¹⁰

Menurut Miles dalam Steers, menjelaskan bahwa istilah “*konflik*” menunjuk pada suatu kondisi dimana dua kelompok tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan. Dalam konteks ini perbedaan dalam tujuan merupakan penyebab munculnya konflik. Pendapat tersebut sejalan dengan batasan konflik yang diberikan oleh Dubin sebagaimana juga dikutip oleh Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman bahwa konflik berkaitan erat dengan suatu motif, tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok tidak dapat berjalan secara bersamaan (*incompatible*). Adanya ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksetujuan terhadap tujuan yang ditetapkan atau bisa juga terhadap

⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 4.

⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 1.

¹⁰ Sulistyorini dan Fathurrohman Muhammad, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2014), 296.

metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan.¹¹ Menurut Hardjana bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.¹²

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah akibat dari ketidaksepemahaman dan ketidaksesuaian baik antar individu ataupun kelompok dalam hal memenuhi tujuan yang berakibat pada terganggunya masing-masing individu atau kelompok tersebut.

Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu: *Pertama*, pandangan tradisional. Pandangan tradisional ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. *Kedua*, pandangan hubungan manusia. Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. *Ketiga*, pandangan interaksionis. Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tersebut tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.¹³

Dari tiga sudut pandang di atas, dapat penulis simpulkan bahwa adanya konflik dapat memunculkan cara pandang positif maupun negatif. Oleh sebab itu, konflik adalah bagian yang harus diselesaikan dengan baik agar meminimalisir dampak negatif dari munculnya konflik tersebut.

Lebih lanjut, menurut Stephen. P. Robbins yang telah menelusuri perkembangan tersebut, dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan *tradisional* tentang konflik dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan *interaksionis*. Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

¹¹ *Ibid.*, 296–97.

¹² Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 18.

¹³ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 295–96.

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat berfungsi ataupun berperan salah (*dysfunctional*). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.¹⁴

Dari penjelasan definisi manajemen dan konflik secara terpisah di atas, maka pengertian “*manajemen konflik*” itu sendiri adalah sebuah kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi, yang menuntut keterampilan manajemen tertentu. Terkait dengan manajemen untuk menghadapi konflik tentunya harus digunakan pula fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Manajemen yang efektif dikatakan berhasil bila mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi konflik dengan baik.¹⁵ Manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.¹⁶ Hal ini menegaskan bahwa manajemen konflik adalah proses untuk menyusun strategi untuk mengendalikan konflik sesuai dengan prinsip manajemen secara baik.

C. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber

¹⁴ Supardi dan Syaiful Anwar, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: UII Press, 2002), 98–100.

¹⁵ Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, 163.

¹⁶ Wirawan, *Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 129.

organisasi, sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya teknologi digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Adapun tujuan manajemen konflik yaitu: 1) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi; 2) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman; 3) Meningkatkan kreativitas; 4) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang; 5) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama; 6) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik; 7) Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, sikap saling curiga; 8) Meningkatkan terjadinya pemogokan mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik; 9) Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi; dan 10) Terganggunya proses produksi dan operasi.¹⁷

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan bagian yang harus diperhitungkan secara matang demi membuat sebuah komitmen dan keputusan agar konflik tidak menjadi penghambat dalam sebuah sistem organisasi. Selain itu, manajemen konflik menjadi bagian terpenting dalam menyelesaikan semua persoalan yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Se jauh daripada itu, lembaga pendidikan yang memiliki kompleksitas konflik atau persoalan yang banyak memungkinkan akan bertransformasi menjadi sebuah lembaga pendidikan yang unggul, jika mampu menyelesaikan problematika konflik yang ada. Untuk itu, jelas konflik yang mampu dikelola secara baik akan mampu menjadi stimulus perubahan ke arah yang lebih baik.

D. Pendekatan Manajemen Konflik

Berdasarkan konflik yang ada, maka konflik dapat diselesaikan dengan berbagai pendekatan, diantaranya:

1) *Integrating*

Yaitu pendekatan melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak atau menyatukan. Penyelesaian dengan

¹⁷ *Ibid.*, 132–34.

pendekatan ini mendorong tumbuhnya sifat kreatif yang menekankan dari perspektif yang berbeda. Namun perlu diketahui cara ini membutuhkan waktu yang cukup panjang.

2) *Obliging*

Membantu, menetapkan nilai bahwa memandang orang lain mempunyai kemampuan lebih dan tidak merendahnya. Pendekatan ini membutuhkan perhatian yang tinggi dengan cara membantu, ikut bekerja sama dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan ini akan berperan menyempitkan perbedaan antar kelompok atau kesenjangan komunikasi karena suatu jabatan atau status.

3) *Dominating*

Pendekatan ini mementingkan otoritas diri. Pendekatan ini diperlukan untuk menekankan kejelasan sebuah keputusan. Pendekatan ini sudah tidak membutuhkan negosiasi, karena dimungkinkan keputusan ini terjadi karena ada hal-hal yang mendesak yang harus segera ditangani. Pendekatan ini sangat membantu jika di sini kurang pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik. Ketidakmampuan untuk menyediakan tenaga yang ahli yang memberikan nasihat atau yang dengan tegas menyampaikan isu inilah pangkal dari pendekatan *dominating*.

4) *Avoiding*

Pendekatan penyelesaian dengan cara menghindar, pendekatan ini harus dilakukan apabila memenuhi konflik-konflik yang sepele dan sebetulnya apabila ditangani malah membuat konflik yang lebih tajam. Dengan menghindar permasalahan tidak akan selesai tetapi adakalanya juga melakukan hal tersebut karena permasalahan tersebut sudah usang dan tidak membutuhkan perhatian yang serius karena tidak begitu berarti.

5) *Comproming*

Pendekatan ini digunakan karena masing-masing konflik perlu perhatian yang cukup. Keduanya tidak bisa ditinggal atau dihindari. Oleh karena itu, perlu kompromi atau negosiasi sehingga semuanya akan mendapat solusi yang seimbang. Pendekatan ini lebih tepat disebut pendekatan dengan mencari jalan tengah atau jalan damai. Jalan tengah yang diambil tentunya akan memperkecil perbedaan atau kesenjangan pendapat sehingga konflik yang dihadapi merupakan tugas dan beban bersama. Pendekatan ini sangat baik bagi hubungan sosial dalam bekerja

sehingga mereka tidak merasa diremehkan atau mendapatkan tempat yang sama atau seimbang.¹⁸

6) *Kolaborasi (collaborating)*

Cara manajemen kolaborasi merupakan gaya bernegosiasi untuk solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Selain itu, kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua pihak.

7) *Mengakomodasi (accomodating)*

Dalam gaya manajemen konflik dengan tingkat keaktifan rendah dan tingkat kerjasama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Berdasarkan beberapa pendekatan tersebut, bisa penulis simpulkan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan sesuai dengan konteks dan rumitnya konflik. Berdasarkan pendekatan itu tentu terdapat kelebihan dan kekurangannya, selain masing-masing memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan konflik sebagai wadah untuk meningkatkan kualitas menjadi lebih baik dan bukan sebaliknya.

E. Metode Pengelolaan Konflik

Dalam mengelola konflik manusia pada umumnya menggunakan cara: *Pertama*, menghindari persoalan. Penghindaran ini didasarkan pada rasa takut terhadap perselisihan dan kelumpuhan fungsi. Cirinya adalah kecenderungan untuk menolak pemikiran dan menghindari masalah. *Kedua*, Mendekati persoalan dan berusaha mencari penyelesaiannya. Ciri ini didasarkan pada rasa optimis dan lebih fungsional. Ciri model ini ialah berusaha untuk menemukan penyelesaian dengan bantuan orang lain. *Ketiga*, Mencairkan keadaan dan bersama-sama berusaha menyelesaikan persoalan.¹⁹ Selain itu, terdapat dua bentuk metode manajemen konflik, yaitu:

a) *Metode stimulasi konflik*

Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi dimana

¹⁸ Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, 166–68.

¹⁹ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Pustaka Bunanan Pressindo, 1996), 180–83.

konflik terlalu rendah akan menyebabkan para pegawai takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik sehingga mempunyai efek penggemblengan. Adapun metode stimulasi konflik meliputi: pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok, penyusunan kembali organisasi, penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

b) *Metode penyelesaian konflik*

Terdapat tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.²⁰

F. Manajemen Konflik di Pondok Pesantren

Dalam praktiknya banyak persoalan yang muncul di permukaan terkait masalah yang hadir dengan berjalannya lembaga pendidikan Islam. Persoalan itu dilatarbelakangi oleh banyak faktor, sehingga konflik di pondok pesantren menjadi bagian yang harus diselesaikan. Adapun beberapa hal yang menjadi pemicu konflik antara individu dan kelompok adalah sebagai berikut:

1. Yayasan dengan Masyarakat

Persetereuan pihak yayasan dengan masyarakat tidak terlepas dari kekecewaan masyarakat terhadap pihak yayasan itu sendiri. Ketidaksesuaian harapan masyarakat sering kali menjadi pemicu konflik anatara pihak yayasan dengan masyarakat. Dari persoalan itu pula mengarah pada kekecewaan masyarakat kepada pihak yayasan.

Perilaku inkonsistensi yayasan terhadap keputusan yang mengecewakan melahirkan “perlawanan” dari masyarakat menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah program kerja suatu organisasi di

²⁰ Muhammad, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*, 309–12.

jalankan atau dilaksanakan dengan terlebih dahulu dilakukan koordinasi dengan berbagai pihak terkait. Hal tersebut menunjukkan pentingnya MBO (*Manajemen by Objectivitas*).

MBO adalah sebuah manajemen yang meliputi berbagai tujuan spesifik, yang ditetapkan secara partisipatif, untuk jangka waktu yang ditetapkan dengan pemberian umpan balik tentang pencapaian tujuan.²¹ Daya tarik dari MBO adalah adanya penjabaran tujuan kepada tujuan yang sifatnya khusus pada berbagai pihak yang berkepentingan, dalam hal ini adalah masyarakat Nandan, sebagai pihak yang turut andil dalam pembangunan masjid.

2. Yayasan dengan Pengasuh Pondok Pesantren

Komunikasi adalah satu diantara variabel yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu organisasi. Mengabaikan komunikasi dapat berarti melawan arus pemikiran manajemen modern.

Perselisihan antara pengasuh pondok pesantren (Kyai) dengan pengurus yayasan hampir dapat dikatakan menjadi hal biasa dalam tatanan organisasi lembaga pendidikan islam. Selain dominasi kewenangan kekuasaan, namun sering kali tatanan komunikasi dalam lembaga pendidikan islam sering terabaikan yang mengakibatkan kurangnya kesepahaman dalam mewujudkan tujuan bersama.

Dalam menyikapi konflik yang terjadi, seseorang memungkinkan bersikap menghindari dengan cara mengundurkan diri. Hal tersebut dimaksudkan agar kegiatan di pondok pesantren dapat berjalan dengan lebih baik. Dalam pandangan Frans Magnis Suseno, bagian karakter masyarakat Jawa yang memandang bahwa keharmonisan sosial itu identik dengan ketentrangan. Oleh karena itu, pergolakan sedapat mungkin dihindari.²² Menghindari dari pergolakan adalah bagian dari cara atau trik dalam memendam konflik agar tidak menjadi lebih rumit, sehingga konflik dengan sendirinya akan terselesaikan dengan berjalannya waktu.

3. Kyai dengan Masyarakat

Muhaimin Iskandar mengatakan bahwa, Pondok Pesantren hendaknya dapat menjadi tempat yang nyaman bagi para santri dan juga tempat berbaur dengan masyarakat secara efektif.²³ Harapan dari

²¹ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), 208.

²² Frans Magnis Suseno, *Etika Jawa* (Jakarta: Gramedia, 1995), 201.

²³ "Surat Kabar Pontianak Post," *Pontianak Post*, 8 April 2012..

pendapat itu tentu agar pondok pesantren tidak ada sekat dalam berinteraksi anatar kedua. Masyarakat memiliki kepentingan yang sama terhadap pondok pesantren, begitu juga sebaliknya.

Ketidakharmonisan hubungan para pengasuh Pondok Pesantren dengan masyarakat kadangkala muncul karena dipicu oleh perbedaan pandangan persoalan sederhana, misalnya dalam menentukan hari raya Idul Fitri. Pondok Pesantren dalam menentukan datangnya hari raya bertepatan dengan keputusan dari hasil sidang isbat Kementerian Agama Republik Indonesia dengan berbagai ormas keagamaan. Sedangkan sebagian masyarakat, hari raya Idul Fitri mengikuti keputusan Muhammadiyah. Meski demikian perbedaan itu tidak kemudian mematikan tali silaturahmi antara pihak Pondok Pesantren dengan masyarakat.

4. Resolusi Konflik di Pondok Pesantren

Situasi kurang harmonis hubungan antara pondok pesantren dengan yayasan, yayasan dengan pengasuh pondok pesantren, dan juga kyai dengan masyarakat tidaklah dibiarkan begitu saja. Pada saat munculnya perselisihan tersebut, maka hendaknya mengedepankan sikap tabayun, yaitu suatu bentuk klarifikasi atas munculnya permasalahan diantara mereka. Adanya keputusan pengunduran adalah bagian dari penyelesaian permasalahan secara halus dan tidak ingin mempersoalkan lebih lanjut lagi. Sikap menghindari konflik, menurut Frans Magnis Suseno merupakan watak manusia jawa yang enggan menunjukkan ketidakharmonisan secara terbuka sehingga pergolakan sedapat mungkin dihindari.²⁴

Ditinjau dari pendapatnya Winardi, maka penyelesaian konflik dalam hal ini termasuk dalam teknik integrasi dengan menggunakan tujuan-tujuan *superordinat* yaitu konflik di akhir dengan mempertimbangkan yang lebih utama dari masing-masing pihak yang terlibat konflik. Tujuan *superordinat* bukan hanya dapat menyelesaikan konflik, namun juga dapat mempertebal kerjasama.²⁵

Dalam teorinya tentang gaya manajemen konflik Rahim mengatakan bahwa ada 5 (lima) gaya manajemen konflik, salah satu diantaranya adalah (*obliging*). Dalam gaya manajemen konflik ini, pihak yang terlibat konflik

²⁴ Suseno, *Etika Jawa*, 201.

²⁵ Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, 87.

mengkombinasikan perhatiannya yang tinggi terhadap lawan konfliknya dengan perhatiannya yang rendah terhadap dirinya sendiri.²⁶ Menetapkan nilai bahwa memandang orang lain mempunyai kemampuan lebih dan tidak merendharkannya. Pendekatan ini membutuhkan perhatian yang tinggi dengan cara membantu, ikut bekerja sama dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan ini akan berperan menyempitkan perbedaan antar kelompok atau kesenjangan komunikasi karena suatu jabatan atau status.

G. Manajemen Konflik Di Madrasah

Manajemen konflik adalah bagian terpenting dalam menyelesaikan persoalan yang muncul di tengah-tengah dinamika konflik yang ada, baik secara perscorangan maupun kelompok. Berlandaskan itu pula maka diperlukan penyelesaian secara baik dari pihak yang berkonflik dengan persoalan yang menjadi konflik. Dengan demikian, maka manajemen konflik harus penyeimbang dalam menjadikan konflik sebagai mitra dalam pengembangan yang lebih baik.

1. Sebab Konflik

Konflik yang terjadi pada umumnya bersumber dari lemahnya manajemen pendidikan yang diterapkan saat ini. Pengelolaan atau manajemen madrasah selama ini cenderung menunjukkan model manajemen tradisional. Model manajemen tradisional ini kemudian menjadikan kepala madrasah sebagai sosok sentral dalam pengambilan setiap kebijakan madrasah. Sosok kepala madrasah yang seharusnya menjadi *uswatun hasanah* bagi guru dan siswa justru menjadi pribadi yang terkesan *otoriter*.

Di bawah kepemimpinannya, kepala madrasah kurang memberikan ruang kepada dewan guru maupun wali santri dalam setiap pengambilan keputusan, segala keputusan berada di tangan kepala madrasah, sehingga dewan guru merasa kurang dihargai eksistensinya, selanjutnya kreativitas maupun inovasi dari kalangan guru (*junior*) terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai kepala madrasah (*senior*).

Berawal dari lemahnya sistem manajemen tersebut selanjutnya memungkinkan timbulnya ketidakpuasan guru dan siswa terhadap kinerja kepala madrasah yang pada puncaknya menyulut terjadinya

²⁶Wirawan, *Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 144.

pertentangan. Terjadinya pertentangan yang dilakukan para siswa tersebut adalah wujud dari ketidakpuasan siswa terhadap kinerja kepala madrasah.

2. Isu Konflik

Kemungkinan isu yang berkembang adalah terkait dengan ketidakpuasan dewan guru dan siswa terhadap kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah dinilai tidak dapat mengelolah dana madrasah dengan baik yang bersumber dari SPP, uang gedung siswa dan sebagian dari donasi wali murid.

Memang faktor dana dalam dunia pendidikan sering kali menjadi persoalan krusial begitu juga dengan madrasah yang berstatus sebagai lembaga pendidikan swasta sering kali mengalami keterbatasan dalam memperoleh sumber dana. Akan tetapi isu-isu mengenai pengelolaan madrasah yang kurang baik dengan adanya indikasi bahwa madrasah baru saja mendapat sumbang dana dari donasi yang sedianya untuk menambah sarana dan prasarana yang kurang, akan tetapi tetap saja sampai saat ini sarpras madrasah tersebut belum terbangun sepenuhnya.

Oleh sebab itulah, keterbukaan dan transparansi dana dari kepala madrasah sangatlah diharapkan. Hal ini adalah untuk meminimalisir ketidakpercayaan komponen madrasah terhadap kinerja kepala madrasah. Dimana segala sesuatu yang terkait dengan masalah dana maupun keuangan madrasah akan menjadi masalah yang sangat potensial menimbulkan kecurigaan dan konflik.

3. Dinamika konflik

Konflik merupakan suatu keadaan yang laten (*potensial*) karena faktor individu, organisasi, dan lingkungan yang berbeda, sehingga menimbulkan banyak problem dan faktor. Atas dasar itulah individu atau kelompok mengetahui bahwa konflik dalam organisasi dapat dirasakan adanya, yang direfleksikan melalui opini, tujuan dan nilai dalam melakukan aksi oposisi/berseberangan. Ketika kesalahpahaman atau ketidaksetujuan terjadi konflik mulai bergerak atau berangsur-angsur diwujudkan. Apabila antara phak-pihak yang berkonflik. Konsekuensi atau akibat dari suatu konflik ada yang menguntungkan, yaitu dapat meningkatkan kreatifitas, saling tukar ide, dinamis, dan ada yang

merugikan seperti peningkatan stress, absensi, pergantian orang, ketidakpuasan serta performansi menurun.²⁷

Untuk itu, jelaslah dinamika konflik menjadi hal yang mungkin terjadi dalam semua tatanan lembaga pendidikan Islam. Akan tetapi, persoalan memanaj konflik secara baik adalah suatu keniscayaan yang harus dibuktikan agar tidak menimbulkan gejolak penghambat dalam mencapai sebuah tujuan.

4. Strategi Resolusi Konflik

Tujuan dari resolusi konflik pada lembaga pendidikan adalah terselesaikannya konflik secara tuntas dan terwujudnya kondisi yang lebih kondusif dalam lembaga pendidikan yang bernafaskan islam, tentu saja tidak meninggalkan kaidah kaidah-kaidah keislaman di dalam penyelesaian konflik maka penyelesaiannya adalah dengan berpegang kepada ayat-ayat al-Qur'an yaitu dengan melakukan *ishlah* dan musyawarah untuk mencapai mufakat. Ayat-ayat Al-Qur'an yang mejadi pegangan dalam resolusi konflik Islam diantaranya adalah:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.²⁸

Berdasarkan ayat di atas, bahwa penyelesaian konflik bisa dilakukan dengan cara musyawarah untuk mencapai mufakat. Dengan demikian, terlihat dengan jelas bahwa strategi manajemen konflik, dimana setiap konflik dibawa ke dalam suatu musyawarah untuk mencari pemecahan yang tepat yang di dalamnya terdapat negosiasi-negosiasi untuk menghasilkan kesepakatan-kesepakatan dan menuntut mereka yang terlibat konflik untuk rela kehilangan sesuatu demi memperoleh penyelesaian yang paling bijak. Strategi ini tepat diterapkan

²⁷ Ali Imron, dkk, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 172.

²⁸ “QS Asy-Syura: 38” n.d.

dalam lembaga pendidikan madrasah mengingat di dalamnya telah ditanamkan nilai-nilai moral dan etik untuk saling menghargai, mengalah dan mengedepankan *ukhuwah islamiyah*.

H. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan kajian secara mendalam dalam artikel ini, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut; *Pertama*, dalam praktiknya, konflik tidaklah bisa dihindarkan dari lingkungan kehidupan manusia. Melalui konflik itu pula manusia akan mampu berkembang secara dinamis. Manajemen konflik mengajarkan manusia bahwa konflik harus dikelola secara baik, agar konflik dapat memberikan dampak positif bagi individu maupun kelembagaan.

Kedua, konflik yang terjadi di Pondok Pesantren meliputi konflik yayasan dengan masyarakat, yayasan dengan pengasuh pondok pesantren, kyai dengan masyarakat, yang kemudian semua masalah yang diperoleh tersebut dapat dikelola dengan sebaik mungkin, sehingga menghasilkan suatu kesepakatan dan mufakat demi kenyamanan bersama dan kelangsungan pembengunan Pondok Pesantren kedepannya. Banyaknya konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam khususnya pondok pesantren menjadi pemacu pengelola lembaga pendidikan Islam agar mampu mengelola setiap konflik yang akan dan telah terjadi. Denganantisipasi ini tentu diharapkan akan mampu meminimalisir dampak konflik yang mengarah pada terhambatnya tujuan lembaga pendidikan. Resolusi konflik yang dilakukan utamanya dengan *obliging*, yaitu menetapkan nilai bahwa memandang orang lain mempunyai kemampuan lebih dan tidak merendharkannya. Pendekatan ini membutuhkan perhatian yang tinggi dengan cara membantu, ikut bekerja sama dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan ini akan berperan menyempitkan perbedaan antar kelompok atau kesenjangan komunikasi karena suatu jabatan atau status.

Ketiga, sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah memiliki kompleksitas konflik internal dalam pengelolaan pendidikan. Selain karena pengaruh kepemimpinan juga karena budaya manajemen tradisional yang mempengaruhi berjalannya kelembagaan madrasah. Selain itu, penyebab konflik adalah berawal dari lemahnya manajemen madrasah yang kemudian menimbulkan ketidakpuasan guru terhadap kinerja kepala madrasah, lemahnya manajemen madrasah tersebut terlihat dari pola kepemimpinan kepala yang masih sentralistik, belum terdistribusikannya peran pengelolaan

pendidikan, serta belum adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan terkait pemasukan dan pengeluaran keuangan madrasah. Dinamika konflik mengarah pada level konflik yang tinggi dan destruktif, apabila tidak segera diatasi. Resolusi konflik yang dilakukan adalah kembali kepada kaidah-kaidah keislaman yaitu dengan melakukan bargaining antar pelaku konflik, *ishlah* dan musyawarah untuk mencapai mufakat.

Daftar Pustaka

- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Imron, dkk, Ali. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2003.
- Muchlas, Makmuri. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK.*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Bunanan Pressindo, 1996.
- Pontianak Post. "Surat Kabar Pontianak Post." *Pontianak Post*. 8 April 2012.
- Qomar, Mujammil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- QS Asy-Syura: 38," n.d.
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Sulistyorini, dan Fathurrohman Muhammad. *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Supardi, dan Syaiful Anwar. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Suseno, Frans Magnis. *Etika Jawa*. Jakarta: Gramedia, 1995.

Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: PT Pustaka Rizki Putra, 2011.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Winardi. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mandar Maju, 1994.

Wirawan. *Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba, 2013.