

MENGELOLA KONFLIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Farid Setiawan

Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Ahmad Dahlan
Jalan Kapas No.9, Semaki, Umbulharjo,
Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55166
Email: farid.setiawan@pai.uad.ac.id

DOI: 10.29313/tjpi.v7i1.3801

Accepted: June 5th, 2018. Approved: July 16th, 2018. Published: July 16th, 2018

ABSTRACT

The discussion of conflict in Islamic education institution often become a polemic because there is pros and cons party. The polemic appears because of the effects given by the conflict which is caused destructive and constructive even productive. The study is done to give the understanding to a human resources in Islamic education institution that the effect of conflict doesn't always negative, but also positive, as long as it is well managed. The descriptive-analytical method with daily cases is used in the study. The result of the study is expected become a guide for human resources and also the leaders to understand, diagnose, evaluate and solve the conflict in Islamic education institution. Human resources and the leaders can solve the problem if they have skill in understanding the situation and manage the conflict well. Skill to manage the conflict also can help the human resources become an apathetic or antipathy about the dispute and quarreling. It is because conflict is a part of the process to make dynamic the atmosphere of the Islamic education institution so that it will not always be a focus on routine activities, technical, and administrative.

Keyword: Conflict Management, and Islamic Education Institution.

ABSTRAK

Perbincangan seputar konflik di lembaga pendidikan Islam seringkali dihadapkan dengan polemik, ada yang mendukung dan menolak. Polemik ini muncul karena dampak ganda konflik yang bisa destruktif dan konstruktif, bahkan produktif. Studi ini dilakukan untuk memberi pemahaman kepada Sumber Daya Insani (SDI) di lembaga pendidikan Islam bahwa konflik tidak selamanya berdampak negatif, tetapi bisa juga positif, selama dikelola dengan baik. Dengan metode deskriptif-analitis dan disandingkan kasus-kasus sehari-hari, studi ini diharapkan bisa menjadi panduan bagi SDI maupun pimpinan untuk memahami, mendiagnosa, menilai dan menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan Islam. SDI atau pimpinan akan dapat melakukan hal-hal itu jika memiliki keterampilan dalam memahami situasi dan mengelola konflik yang baik. Dengan keterampilan itu maka SDI di lembaga pendidikan Islam diharapkan tidak lagi apatis atau antipati terhadap setiap perselisihan dan perpecahan. Sebab konflik merupakan bagian dari proses untuk mendinamisasikan iklim lembaga pendidikan Islam agar tidak selalu terjebak pada kerja-kerja rutinan, teknis dan administratif.

Kata Kunci: Mengelola Konflik, and Lembaga Pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Tatkala mendapat kesempatan menjadi *Master Trainer* pada program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) calon Kepala Sekolah/Madrasah bagi guru-guru swasta berbasis Islam di wilayah D.I. Yogyakarta pada medio 2017, terdapat sebuah diskursus yang cukup menarik. Pasalnya, pada saat menyampaikan materi tentang “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan”, terdapat peserta yang mengajukan pertanyaan sederhana namun penting untuk dieksplorasi lebih lanjut: bagaimanakah strategi efektif untuk menghindari dan/atau menghilangkan konflik di lembaga pendidikan Islam?

Fokus materi yang disajikan saat itu memang tidak membahas tentang konflik dan resolusinya di lembaga pendidikan Islam. Tetapi satu hal yang patut dipahami bersama adalah bahwa kajian “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan” hampir sulit dilepaskan dari pembahasan tentang konflik. Heterogenitas Sumber Daya Insani (SDI) yang dikelola, baik perbedaan latar belakang, kepentingan maupun wewenang, sangat memungkinkan terjadinya konflik di lembaga pendidikan Islam (Hendyat S, 2010: 268). Karena itu, pertanyaan yang diajukan peserta di atas perlu mendapatkan apresiasi memadai dan dicarikan solusi yang tepat.

Sekalipun substansi dari pertanyaan di atas telah dianggap sebagai suatu hal yang wajar, tapi berbeda dengan para peserta Diklat. Di antara mereka rupanya masih terdapat perbedaan pandangan dalam merespon pertanyaan itu. Ada sebagian peserta yang mendukung, dan sebagian lainnya menolak konflik di lembaga pendidikan Islam. Perbedaan pandangan itu rupanya berdampak terhadap kondisi kelas. Tanpa diduga, situasi kelas seakan-akan terbelah menjadi dua kutub yang saling bertolakbelakang dan berselisih gagasan. Masing-masing anggota, baik para pendukung maupun penolak konflik, ironisnya saling menyerang dan menegasikan setiap argumentasi yang dikemukakan. Karena itu, suasana kelas yang pada awalnya

tenang, penuh keceriaan dan kegembiraan sontak berubah menjadi agak tegang.

Bagaimana pun momen Diklat Calon Kepala Sekolah/Madrasah tersebut adalah suatu cermin penting untuk melihat dinamika dan respon SDI di lembaga pendidikan Islam terhadap konflik. Dengan bahasa lain, SDI di luar peserta Diklat dan berada di lingkungan lembaga pendidikan Islam boleh jadi memiliki perbedaan pandangan tentang konflik. Ada sebagian dari mereka yang menganggap konflik itu penting bagi dinamisasi lembaga pendidikan Islam sehingga harus atau mutlak diciptakan. Sebagian lagi ada SDI yang berpandangan bahwa konflik merupakan suatu keniscayaan sehingga tanpa harus diciptakan pun sudah wajar jika terjadi konflik di lembaga pendidikan Islam. Selain dua pandangan itu juga ada sebagian SDI yang justru bersikap antipati dengan konflik.

Di tengah varian pandangan di kalangan SDI, tentu menjadi sangat menarik untuk menelisik lebih lanjut mengenai konflik di lembaga pendidikan Islam. Apakah konflik memang dapat berdampak buruk dan mengakibatkan kerugian sehingga ada sebagian SDI di lembaga pendidikan Islam yang cenderung mengedepankan sikap antipati terhadapnya? Mengapa SDI di lembaga pendidikan Islam juga ada yang memiliki pandangan bahwa konflik sebagai hal yang positif, wajar terjadi dan bahkan mutlak diciptakan? Dua pertanyaan ini pada gilirannya telah mendorong rasa ingin tahu untuk mengenal lebih dekat tentang konflik, baik dari aspek sumber-sumbernya, jenis-jenisnya, maupun strategi efektif mengelolanya di lembaga pendidikan Islam.

Penjelasan yang disampaikan dalam artikel ini diharapkan mampu membantu SDI, khususnya pimpinan, untuk memahami, meramalkan dan memecahkan konflik-konflik yang tidak tertutupkemungkinan terjadi tiap hari di lembaga pendidikan Islam. Oleh sebab itu, artikel ini akan dimulai dengan menjelaskan lebih dahulu tentang makna, unsur-unsur, sifat-sifat dan aliran-aliran dalam

memandang konflik di lembaga pendidikan Islam.

PEMBAHASAN

Memahami pengertian konflik dapat dilakukan dengan mengelaborasi definisinya berdasarkan dua aspek, yaitu bahasa dan istilah. Secara bahasa, kata konflik setidaknya dapat dilacak pengertiannya di dalam bahasa Yunani, Inggris, dan Indonesia. Dalam bahasa Yunani, kata konflik disebut dengan istilah *confligere* atau *conflictum* yang berarti saling mengejutkan atau saling berbenturan (Hendyat S, 2010: 267). Dalam bahasa Inggris, kata *conflict* berarti ketidaksepakatan pendapat; perbedaan serius tentang pendapat, harapan atau keinginan; serta pendapat atau argumen yang saling berlawanan satu sama lain (A.S. Hombi, 1995: 241). Sedangkan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, konflik berarti percekocokan; perselisihan; pertentangan antara dua kekuatan atau lebih (Depdiknas, 2005: 587).

Di dalam Islam (al-Qur'an) memang tidak ditemukan istilah konflik. Namun, hal itu bukan berarti bahwa di dalam kitab suci umat muslim itu tidak terdapat sama sekali kata yang identik atau sepadan dengan konflik. Di antara kata dalam al-Qur'an yang sepadan dengan konflik adalah *ikhtilaf* yang berarti perselisihan atau pertengkaran (Yani T.W, dkk, 2015: 52). Selain itu, di dalam al-Qur'an juga banyak disampaikan informasi berupa kisah-kisah yang sarat dengan konflik. Di antara kisah-kisah tersebut adalah perseteruan Qabil dan Habil, perselisihan antara Nabi Nuh dengan kaumnya, Nabi Ibrahim dengan Abrahah, dan Nabi Musa dengan Fir'aun (Ahmad Rifa'i, 2010: 172).

Sementara, pengertian konflik menurut istilah rupanya terdapat banyak definisi yang saling berbeda-beda. Kegelisahan Hani Handoko dapat dijadikan dasar pijak untuk menjelaskan hal itu. Menurutnya, pengertian konflik (secara istilah) telah dikacaukan dengan banyaknya definisi dan konsepsi yang saling berbeda-

beda (T. Hani H, 1994: 346). Kegelisahan tersebut juga diakui oleh dua orang Psikolog Sosial, Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Rubin. Menurut mereka, istilah konflik belakangan ini sering diartikan begitu meluas sehingga beresiko kehilangan statusnya sebagai sebuah konsep tunggal (Dean G. Pruitt dkk, 2004: 9).

Sekalipun masih terdapat banyak penjelasan tentang istilah konflik dengan konsep yang berbeda-beda, namun pada kesempatan kali ini akan digunakan definisi sederhana dan relevan dengan pendidikan Islam. Pada hakikatnya, konflik adalah segala macam pertentangan atau ketidaksepakatan antara dua orang atau lebih atau kelompok-kelompok (T. Handoko, 2007: 146). Gagasan Afzalur Rahman sebagaimana dikutip Mujamil Qomar, menyebut bahwa konflik merupakan keadaan interaktif yang termanifestasikan ke dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, perbedaan dengan atau antara entitas sosial (Mujamil Qomar, 2007: 235). Hendyat Sutopo (2010: 267) yang mengutip gagasan Fingk menyebut bahwa konflik merupakan interaksi antagonis dan mencakup tingkah laku yang tampak jelas, mulai dari bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung, sampai pada terbuka. Definisi konflik yang disebut terakhir hampir sama dengan pendapat Wahjosumidjo (2008: 153), tetapi diungkapkan dengan bahasa lebih ringkas, yakni segala bentuk hubungan antarmanusia yang mengandung sifat-sifat berlawanan.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka kata konflik secara bahasa dapat diartikan sebagai suatu perselisihan, perbedaan dan ketidaksepakatan pendapat, harapan atau keinginan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih sehingga mengakibatkan percekocokan, pertentangan dan bahkan pertengkaran di lembaga pendidikan Islam. Sedangkan menurut istilah, konflik adalah segala bentuk interaksi antarmanusia yang saling berlawanan dan termanifestasikan dalam perbedaan pandangan, serta tingkahlaku sehari-hari sehingga menimbulkan perlawanan secara halus,

terkontrol, tersembunyi, hingga terbuka dan berlangsung di lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan definisi-definisi yang dikemukakan di atas, maka konflik dapat dibedakan dengan persaingan. Persaingan secara sederhana dapat diartikan suatu proses sosial yang melibatkan individu atau kelompok yang saling berlomba-lomba dan berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Persaingan akan muncul apabila tujuan yang dikehendaki oleh pihak-pihak yang terlibat tidak sesuai tetapi tidak saling mengganggu. Karenanya, persaingan bukanlah konflik, walau pun di dalam prosesnya dapat memicu konflik apabila kedua belah pihak saling mengganggu. Dengan demikian, perbedaan antara konflik dan persaingan terletak pada kemampuan pihak-pihak yang terkait untuk menjaga diri dan tidak saling mengganggu (T. Hani H, 2007: 346).

Di dalam konflik biasanya terdapat beberapa unsur, yaitu (1) ada dua pihak atau lebih yang terlibat; (2) ada tujuan yang dijadikan sasaran konflik; (3) ada perbedaan pikiran, perasaan, dan tindakan antarpihak yang terlibat untuk mendapatkan atau mencapai tujuan; dan (4) ada situasi konflik antardua pihak atau lebih yang saling bertentangan (Hendyat S, 2005: 249). Dari semua unsur tersebut, kunci utama terjadinya konflik terletak pada interaksi manusia. Hal ini dapat dimengerti karena pada hakikatnya manusia merupakan makhluk yang sarat akan konflik. Di dalam kitab suci al-Qur'an, manusia telah digambarkan sebagai makhluk yang cenderung melakukan pertikaian dan perselisihan, baik antarpersonal, keluarga maupun sosial (Ahmad Rifa'i, 2010: 175).

Dengan demikian, sudah menjadi wajar apabila di lembaga pendidikan Islam terjadi konflik. Mengapa? Karena lembaga pendidikan Islam juga merupakan sebuah organisasi yang kompleks dan unik. Di dalamnya terdapat sistem sosial, di mana antara satu individu dengan yang lainnya saling menjalin komunikasi secara dinamis dan aktif (Wajosumidjo, 2008: 149). Proses komunikasi yang terjalin antara satu individu dengan yang lainnya adalah aspek yang

potensial memicu konflik. Sebab proses komunikasi menghasilkan persepsi, dan menurut Winardi, persepsi telah memainkan peran penting dalam pembentukan konflik (Winardi, 2007: 4). Demikian halnya dengan upaya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam, baik jangka pendek, menengah maupun panjang, yang sangat memungkinkan dapat melahirkan ketidakcocokan, perbedaan pandangan hingga pertentangan. Beberapa hal itu adalah benih-benih yang potensial melahirkan konflik di lembaga pendidikan Islam.

Aliran-Aliran dalam Memandang Konflik

Sekalipun konflik disebut sebagai sebuah kewajaran, tetapi apakah semua konflik itu dapat berdampak baik bagi lembaga pendidikan Islam? Jawaban atas pertanyaan ini, bisa "ya", dan bisa juga "tidak". Sebab, dilihat dari sifat-sifatnya, konflik rupanya memiliki "dua wajah atau dampak", yaitu fungsional dan disfungsional (Jabrohim, 2007: 146). Konflik yang menguntungkan disebut sebagai konflik fungsional. Konflik ini disebut fungsional karena dapat meningkatkan kinerja SDI di lembaga pendidikan Islam. Sedangkan, konflik disfungsional adalah konflik yang merugikan, sebab dengan adanya konflik justru dapat menurunkan dan bahkan merusak kinerja SDI di lembaga pendidikan Islam.

Tidak sedikit di antara lembaga pendidikan Islam yang dihadapkan dengan konflik-konflik disfungsional. Setiap hari pimpinan maupun SDI harus berhadapan dengan komunikasi yang terhambat, ketegangan dan bahkan potensi integrasi antarindividu maupun kelompok (Hendyat S, 2005: 269) di lembaga pendidikan Islam. Waktu, pikiran dan energi mereka habis untuk mengurus hal-hal itu, sehingga sulit untuk merumuskan strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan Islam. Satu hal yang membuat miris lagi apabila ketemu dengan pimpinan di lembaga pendidikan Islam yang sampai habis

masa jabatannya hanya untuk mengurus konflik disfungsional. Tidak ditemukan prestasi lain dalam satu periode kepemimpinan yang berlangsung 4 (empat) tahun kecuali mengurus dan menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya (Farid Setiawan, dkk, 2010: 124).

Apabila konflik disfungsional dipandang sebagai ancaman bagi kelangsungan lembaga pendidikan Islam, maka hal itu berbeda dengan konflik fungsional. Dalam hal ini, SDI di lembaga pendidikan Islam justru melihat konflik fungsional sebagai sebuah tantangan yang dapat merangsang kinerja. Dengan konflik, kerja-kerja SDI di lembaga pendidikan Islam justru dapat semakin bergerak dinamis menuju ke arah kemajuan dan keunggulan. Tidak sedikit di antara lembaga pendidikan Islam yang melesat tajam kualitas mutunya karena adanya konflik fungsional. Bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam yang menilai konflik tipe ini secara positif boleh jadi akan menerapkan adagium “laut yang tenang tidak akan membuat seorang nelayan menjadi handal”. Dengan bahasa lain, pimpinan di lembaga pendidikan Islam akan menjadi handal apabila berhasil menghadapi dan menyelesaikan segala tantangan yang ada, tidak terkecuali konflik.

Dua studi kasus yang dipaparkan di atas telah menunjukkan sifat-sifat konflik yang paradoks, di satu sisi dapat menguntungkan, dan di sisi lain merugikan. Dua sifat konflik ini rupanya berdampak signifikan terhadap pandangan sebagian besar SDI di lembaga pendidikan Islam. Di kalangan SDI, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, ada yang mendukung dan menolak konflik di lembaga pendidikan Islam. Menurut Mujamil Qomar, perbedaan pandangan di kalangan SDI yang bahkan telah berubah menjadi semacam aliran ekstrim dan berlawanan secara diametral dalam memandang konflik ini boleh jadi karena akibat atau wajah (pengaruh) ganda dari sifat konflik (Mujamil Qomar, 2007: 236).

Apabila ditarik pada kerangka teoritik, maka pandangan SDI di lembaga pendidikan Islam terhadap konflik itu setidaknya dapat dipetakan ke dalam tiga aliran besar. Gagasan Muhyadi, sebagaimana dikutip Hendyat Sutopo, dan Stephen P. Robbins seperti dikutip oleh T. Tani Handoko menyebut bahwa tiga aliran besar yang dimaksud adalah tradisional, behavioral dan interaksionis (Hendyat S, 2010: 268). Tiga aliran ini memiliki karakter berbeda, dan bahkan ada yang saling bertolakbelakang. Dalam manajemen organisasi secara umum, tiga aliran itu dikelompokkan menjadi dua, yaitu golongan berpandangan kuno dan modern (Winardi, 2007: 65). Penganut aliran tradisional dimasukkan ke dalam golongan berpandangan kuno. Sedangkan, penganut aliran behavioral dan interaksionis dimasukkan dalam golongan berpandangan modern. Lantas, bagaimanakah karakter masing-masing aliran tersebut dalam memandang konflik?

Pertama, aliran tradisional selalu memiliki pandangan bahwa konflik adalah sesuatu yang buruk, bisa merugikan, dan karena itu harus dicegah serta dihindari sebisa mungkin dengan mencari akar masalah dan juga diatasi. Dalam hal ini, aliran tradisional memandang konflik sebagai hal negatif dan dapat mengganggu kelancaran pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Para penganut aliran ini menegaskan bahwa di antara tugas pokok pimpinan lembaga pendidikan Islam adalah mencegah, menghindari dan/atau bahkan menghilangkan konflik sampai ke akar-akarnya.

Kedua, aliran behavioral. Aliran ini sangat bertolakbelakang dengan pandangan tradisional. Menurut penganut aliran ini, konflik di lembaga pendidikan Islam tidak perlu dicegah, dihindari apalagi dihilangkan. Sebab, konflik merupakan suatu hal yang wajar, alamiah dan niscaya terjadi di lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya terdiri dari banyak ragam atau varian manusia. Berdasarkan heterogenitas itu, konflik di lembaga pendidikan Islam sangat potensial atau niscaya terjadi. Selain itu, penganut aliran

ini juga memandang bahwa konflik tidak selamanya buruk (negatif), karena di dalamnya terdapat kekuatan atau potensi positif dan menentukan kinerja SDI di lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, menurut aliran behavioral, konflik tidak selamanya merugikan, dan bahkan bisa juga sangat menguntungkan apabila dikelola dengan baik.

Ketiga, aliran interaksionis memiliki pandangan yang jauh lebih radikal dibandingkan kaum behavioral. Disebut lebih radikal karena kaum interaksionis berpandangan bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam bukan sekadar suatu yang memiliki kekuatan positif, tetapi mutlak ada dan perlu untuk meningkatkan kinerja SDI. Karena itu, menurut para penganut aliran ini, konflik mutlak dan perlu diciptakan. Mengapa? Karena penganut paham ini memandang bahwa lembaga pendidikan Islam yang aman, tenang, damai dan harmonis dapat menjadikannya tidak dinamis, stagnan serta kurang inovatif. Dalam batas-batas tertentu, kondisi yang tidak dinamis sangat berpeluang memunculkan sikap-sikap apatis di kalangan SDI. Mereka cenderung hanya berkutat pada kerja-kerja rutinan, teknis dan administratif, tanpa program strategis untuk peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam. Jika hal itu dibiarkan berlarut-larut, maka tidak tertutup kemungkinan apabila SDI menjadi kurang tanggap terhadap kebutuhan dan tantangan perubahan. Karena itu, para penganut aliran interaksionis menilai bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam mutlak diciptakan untuk menghindari kecenderungan-kecenderungan tersebut.

Di luar konteks tiga aliran tersebut, agama Islam rupanya telah banyak memberikan informasi tentang perilaku manusia yang sarat konflik. Bahkan, di dalam al-Qur'an telah dengan jelas dan tegas disampaikan betapa manusia sebelum diciptakan sudah sarat dengan konflik. Hal ini setidaknya dapat ditemukan dalam firman Allah SWT (Qs. Al-Baqarah: 30), berikut: *ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para*

Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang-orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah ..."

Berdasarkan ayat di atas, SDI di lembaga pendidikan Islam sudah semestinya tidak perlu apatis apalagi alergi dengan konflik. Sebab, konflik atau pertikaian telah ada dan menjadi bagian dari ketentuan hidup manusia. Menurut Akhmad Rifa'i, budaya merusak, perilaku jahat dan suka melakukan pertumpahan darah sebagaimana telah digambarkan dalam ayat tersebut adalah sebuah signal dan peringatan kepada manusia di mana konflik dan kehidupannya adalah dua hal tidak dapat dipungkiri adanya (Ahmad Rifa'i, 2010: 172). Karena itu, Islam tidak memungkiri adanya konflik antarmanusia.

Selain suka merusak dan menumpahkan darah, manusia secara hakiki merupakan makhluk yang unik dan memiliki sifat atau kepribadian berbeda antara satu dengan yang lain. Hal ini yang menjadikan manusia memiliki perbedaan pendapat, baik dalam aspek berpikir, menilai dan mengambil keputusan. Semua itu adalah bagian dari tabiat manusia, sehingga akan menjadi sulit membuat tata kehidupan dan relasi antarmanusia berdasarkan satu pendapat dan keinginan (Arijo Isnoer N, 2014: 11). Ketentuan ini telah disampaikan Allah di dalam al-Qur'an yang artinya: *"jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat"* (Qs. Hud: 118).

Dengan demikian, SDI di lembaga pendidikan Islam tidak perlu menghindari dari konflik, sebab hal itu boleh dibayangkan pasti terjadi. Satu hal yang perlu dilakukan adalah menyatukan pandangan dan pemahaman atas dasar komitmen bersama di kalangan SDI bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam tidak perlu dihindari. Konflik yang terjadi perlu dikelola sebaik mungkin sehingga dapat menimbulkan efek positif dan konstruktif bagi kelangsungan pendidikan Islam. Dengan

manajemen yang baik, maka konflik bisa diubah menjadi media efektif untuk memberikan motivasi positif dalam peningkatan kinerja SDI. Untuk mewujudkan hal ini, maka SDI, khususnya pimpinan lembaga pendidikan Islam, perlu memahami lebih dahulu tentang sumber-sumber dan jenis-jenis konflik.

Sumber-sumber Konflik

Satu hal yang patut dipahami adalah bahwa setiap konflik di lembaga pendidikan Islam tidak akan pernah muncul atau terjadi secara alamiah. Setiap konflik pasti terjadi karena ada sebab-sebab tertentu sehingga mengakibatkan dua orang atau lebih saling berselisih. Dalam perspektif behavioristik, suatu aktivitas (respon) terjadi karena ada stimulus. Hukum sebab dan akibat ini berlaku dan sangat menentukan setiap perilaku manusia. Karena itu, tidak akan pernah mungkin SDI di lembaga pendidikan Islam mengalami konflik apabila tidak dipicu oleh sesuatu hal.

Sebab-sebab konflik di lembaga pendidikan Islam sangat bervariasi. Semua itu tergantung paradigma atau cara pandang setiap SDI dalam menafsirkan, mempersepsi, dan menanggapi konflik di lembaga pendidikan Islam. Karena begitu variatif, maka setiap SDI dan khususnya pimpinan di lembaga pendidikan Islam perlu mengenal, mengetahui dan memahami sumber-sumber konflik. Pemahaman akan hal ini dimaksudkan agar setiap konflik yang terjadi dapat dikelola dengan baik. Konflik-konflik yang bersifat destruktif juga dapat dihadapi, dikendalikan, dan diselesaikan dengan baik. Sebab SDI atau pimpinan lembaga pendidikan Islam telah mengetahui substansi persoalan yang dihadapi. Jangan sampai usaha-usaha untuk menghadapi dan/atau menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan Islam hanya dilakukan di tingkat permukaan saja. Sebab hal itu sama saja membiarkan api dalam sekam. Usaha dalam menyelesaikan konflik harus dilakukan sampai ke akar atau sumber masalahnya.

Lantas, apa sajakah sumber-sumber konflik di lembaga pendidikan Islam? Sejauh dilakukan penelusuran rupanya ditemukan banyak faktor yang menjadi penyebab konflik di lembaga pendidikan Islam. Penelusuran ini dihadapkan beberapa masalah, seperti setiap ahli memiliki pandangan yang berbeda-beda tentang sumber-sumber konflik. Selain itu, sumber-sumber konflik yang dikemukakan lebih mengacu pada polemik yang muncul di level organisasi perusahaan. Padahal, tidak semua ketegangan di perusahaan memiliki kesamaan dengan konflik di lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemilahan terkait sumber-sumber konflik sehingga relevan dengan konteks di lembaga pendidikan Islam.

Pertama, konflik nilai (Winardi, 2001: 71). Setiap SDI di lembaga pendidikan Islam jelas memiliki nilai-nilai yang dijadikan panduan berpikir maupun bertindak atau berperilaku. Menurut Simon Fisher, dkk. nilai-nilai tersebut menjadi motivasi mereka dalam menerima maupun menolak setiap tindakan yang ada (Winardi, 2001: 3). Jika ada nilai-nilai yang sejalan dengan prinsip yang diperjuangkan SDI, maka mereka dapat mengambil atau menerimanya, dan begitu pula sebaliknya. Standar nilai yang biasa dikembangkan di lembaga pendidikan Islam, di antaranya adalah kedisiplinan beribadah maupun bekerja; kesantunan bersikap; keteladanan sehari-hari; kejujuran dalam berbagai hal; kesederhanaan hidup; kebersihan, keindahan dan kenyamanan lingkungan; pelayanan yang tepat dan cepat; dinamis; berorientasi mutu; taat aturan; serta transparan dan akuntabel dalam mengelola keuangan. Jika ada SDI yang memiliki perilaku berseberangan atau menyimpang dari tata nilai tersebut maka dapat melahirkan konflik. Dengan demikian, konflik bersumber pada perbedaan nilai dan keyakinan yang diperjuangkan setiap SDI di lembaga pendidikan Islam.

Kedua, kegagalan komunikasi (Hendyat S, 2008: 303). Komunikasi adalah salah satu inti dari kegiatan pendidikan Islam. Dikatakan demikian karena komunikasi

adalah proses penyampaian pesan yang dilakukan seseorang kepada orang lain. Jika tanpa komunikasi, bagaimana seorang pendidik dapat menyampaikan pesan (materi) kepada peserta didik? Demikian halnya dengan pimpinan lembaga pendidikan Islam yang mengemban visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai. Semua itu perlu disampaikan kepada seluruh warga di lembaga pendidikan Islam, baik dalam bentuk lisan maupun tertulis. Hanya saja, SDI di lembaga pendidikan Islam kurang menganggap penting komunikasi, sehingga banyak misinformasi dan mispersepsi tentang suatu hal. Adanya mispersepsi dan misinformasi di kalangan SDI merupakan bentuk sederhana dari kegagalan komunikasi, sehingga hal itu dapat menjadi sumber konflik.

Ketiga, kepemimpinan kurang efektif (Siti Patimah, 2015: 104). Secara sederhana, kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi orang lain sehingga memiliki visi-misi dan tujuan yang sama untuk pencapaian tujuan pendidikan Islam. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu aspek yang penting dan sangat menentukan. Kemajuan dan kemunduran lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan (Farid Setiawan, dkk, 2016: 3598). Karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang efektif, sehingga bisa memberi warna institusi dengan mengikat setiap SDI untuk tidak bebas bergerak di luar visi-misi dan tujuan yang akan dicapai. Kebijakan-kebijakan yang akan atau telah dikeluarkan juga didasarkan pada prinsip keadilan dan tidak terbang pilih.

Namun, praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam masih belum berjalan sebagaimana harapan. Model kepemimpinan yang dijalankan masih cenderung kurang efektif. Hal ini setidaknya dapat dilihat dari beberapa ciri, di antaranya pimpinan kurang memiliki inteligensi tinggi sehingga berdampak langsung pada usaha mempengaruhi dan menggerakkan SDI yang

menjadi bawahannya; kurang berjiwa sosial sehingga tidak memiliki *sense of crisis*; motivasi rendah sehingga berdampak pada pelaksanaan tugas dan tanggungjawab tidak tuntas; dan relasi sosial minim, baik dengan SDI maupun *stakeholders* lembaga pendidikan Islam (Siti Patimah, 2015: 81). Model kepemimpinan yang kurang efektif ini dapat menjadi sumber konflik.

Keempat, konflik antarperan (Wahjosumidjo, 2008: 154). Peran merupakan sejumlah tanggungjawab dan/atau tugas yang dibebankan dan harus dilaksanakan seseorang atau kelompok, tidak terkecuali di lembaga pendidikan. Di dalam lembaga pendidikan Islam biasanya telah disusun tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga hal itu bisa menjadi pembeda peran setiap SDI atau kelompok. Di tengah begitu banyak tuntutan dan tantangan lembaga pendidikan Islam sangat dimungkinkan setiap SDI memiliki “peran ganda”, baik sebagai pendidik, administrator, komunikator, motivator, dan panitia kegiatan lainnya. Adanya “peran ganda” itu sangat dimungkinkan terjadinya konflik antarperan. Sebab, menurut Wahjosumidjo, konflik antarperan terjadi apabila SDI dalam waktu yang bersamaan harus melaksanakan atau menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara bersama-sama (Wahjosumidjo, 2008: 154-155). Dengan demikian, peran ganda yang mengakibatkan konflik dapat menjadi sumber konflik di lembaga pendidikan Islam.

Kelima, perubahan keseimbangan (Sopiah, 2008: 303-304). Sebagian besar SDI lembaga pendidikan Islam cenderung suka dengan posisi-posisi yang mapan dan hal itu dilakukan atas kerja-kerja rutin. Mereka umumnya menilai bahwa keamanan posisi dan kerja-kerja rutin adalah satu bentuk keseimbangan hidup, sehingga sebagian dari SDI boleh jadi merasa enggan dipindahtugaskan pada bidang-bidang tertentu. Mereka umumnya sulit diajak *move on* karena merasa bahwa bidang-bidang baru yang akan ditempatinya bukan menjadi *passion*-nya. Selain itu, keengganan itu muncul

juga bisa disebabkan karena faktor perubahan posisi yang berdampak pada pendapatan yang menurun. Situasi seperti ini apabila tidak dipahami dengan cermat maka akan mengakibatkan konflik.

Keenam, konflik yang belum terpecahkan (Sopiah, 2008: 305). Di lembaga pendidikan Islam seringkali ditemukan konflik yang belum terpecahkan. Keadaan ini boleh jadi disebabkan karena konflik dibiarkan sehingga berlangsung cukup lama dan bahkan turun-temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya. Tiap pergantian kepemimpinan tidak tertutup kemungkinan mewariskan konflik yang belum terselesaikan. Pewarisan konflik ini ibarat menyimpan api dalam sekam, yang sewaktu-waktu melahirkan konflik yang sama dan bahkan bisa lebih besar. Sikap *like and dislike* (suka dan tidak suka) sesama SDI atau SDI dengan pimpinan di lembaga pendidikan Islam boleh jadi muncul karena konflik yang tidak terselesaikan. Karena itu, muncullah disharmoni di antara mereka yang pada gilirannya berdampak terhadap kinerja SDI di lembaga pendidikan Islam.

Ketujuh, kebutuhan untuk membagi sumber-sumber daya yang terbatas (Winardi, 2007: 71-72). Seperti diketahui bahwa sumber daya di lembaga pendidikan Islam relatif terbatas untuk memenuhi semua kebutuhan SDI di dalamnya. Di antara sumber-sumber daya yang dimaksud adalah keuangan, peralatan dan ruangan. Distribusi sumber daya di lembaga pendidikan Islam yang dilakukan kurang merata, tidak berbasis kebutuhan dan kinerja bisa menimbulkan konflik. Selain itu, ketersediaan sumber daya yang relatif terbatas dan saling diperebutkan oleh masing-masing SDI juga dapat memicu konflik.

Kedelapan, pertentangan social (Simon F, 2001: 6-7). Sebagai sebuah organisasi, lembaga pendidikan Islam terdiri dari sekumpulan SDI yang memiliki latar belakang sosial-budaya dan pengalaman yang berbeda. Sebagai contoh misalnya, tidak semua SDI di lembaga pendidikan Islam berasal dari Jawa. Sebagian dari mereka juga

boleh jadi berasal dari luar Jawa. Cara komunikasi (baik dalam pemilihan kata maupun penggunaan intonasi) orang Jawa dengan Luar Jawa cukup berbeda. Perbedaan ini dapat memicu konflik atau pertentangan sosial apabila dua pihak atau lebih tidak saling memahaminya.

Kesembilan, perkembangan dan kemajuan IPTEK (Sopiah, 2008: 306). Laju perkembangan ilmu dan pengetahuan serta teknologi sedemikian cepat sehingga hal itu menuntut setiap lembaga pendidikan Islam untuk menguasainya. Di tengah tuntutan tersebut rupanya masih ada sebagian SDI yang belum familiar dan menguasai IPTEK. Situasi seperti ini memang cukup dilematis. Di satu sisi, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mengikuti ritme perkembangan dan kemajuan IPTEK, misalnya dalam hal pembelajaran. Di sisi lain, masih terdapat sebagian SDI yang umumnya “generasi lama” belum mampu menguasainya. Di antara mereka bahkan ada yang masih kerepotan membedakan alamat email dengan nomor faksimili, walaupun SDI itu berada di lembaga pendidikan Islam yang “bergengsi”. Dengan demikian penggunaan dan pemanfaatan IPTEK di lembaga pendidikan Islam cukup potensial memicu konflik (Zalik N, 2017: 15), mengingat masih terdapat sebagian SDI di dalamnya yang belum bisa menguasainya.

Kesepuluh, hubungan timbal-balik antara pimpinan dan bawahan (Winardi, 2007: 72). Pada hakikatnya, lembaga pendidikan Islam akan mengalami kemajuan apabila didukung oleh hubungan timbal-balik yang harmonis antara pimpinan dan bawahan (SDI). Hanya saja, masih ada lembaga pendidikan Islam yang belum mampu membangun harmoni antarkeduanya. Salah satu faktor dominan yang mempengaruhi hal itu adalah kesediaan dan kerelaan SDI generasi lama yang merasa senior untuk dipimpin oleh anak muda yang dianggap masih junior. Satu sisi SDI generasi lama lebih mengedepankan pengalaman, di sisi lain, SDI yang dianggap junior berbekal pengetahuan. Dua dasar pijakan yang

berbeda (antara senior dan junior) ini dapat memicu konflik, lebih-lebih apabila pihak junior cenderung suka menggunakan kewenangannya sebagai pimpinan di lembaga pendidikan Islam.

Beberapa sumber konflik yang dikemukakan di atas merupakan sebagian kecil dari pertentangan atau ketegangan yang biasa muncul di lembaga pendidikan Islam. Di luar dari sepuluh faktor di atas, tentu masih terdapat banyak lagi situasi yang menyebabkan konflik terjadi di lembaga pendidikan Islam. Karena keterbatasan ruang dan waktu maka pada kesempatan ini hanya disebutkan lima faktor. Walau demikian, satu hal yang perlu dipahami adalah konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam tidak akan pernah muncul dengan sendirinya, pasti ada faktor-faktor penyebabnya. Sebagaimana dikemukakan di atas, faktor-faktor utama terjadinya konflik setidaknya disebabkan masalah komunikasi, manusia (SDI) dan organisasi (Sopiah, 2008: 60) di lembaga pendidikan Islam. Dengan memahami sumber-sumber konflik, SDI atau pimpinan di lembaga pendidikan Islam dapat terbantu dalam mengetahui setiap tipe dan jenis konflik yang terjadi.

Tipe-tipe dan Jenis-jenis Konflik

Usaha untuk mengetahui konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam tidak saja dapat dilakukan dengan melihat dari sumber-sumbernya saja, tetapi juga perlu dari tipe-tipe dan jenis-jenisnya. Simon Fisher, dkk. membagi tipe-tipe konflik yang biasa terjadi di organisasi, tidak terkecuali di lembaga pendidikan Islam, ke dalam tiga bentuk, yaitu laten, di permukaan dan terbuka (Simon Fisher, 2001: 5-6).

Pertama, konflik laten. Konflik tipe ini tidak tampak di permukaan, tetapi memiliki akar yang kuat dan massif. Bagi mereka (SDI) yang berada di luar lembaga pendidikan Islam agak sulit melihat konflik ini karena sifatnya tersembunyi. Berbeda dengan SDI yang berada di dalam, yang dapat melihat konflik ini muncul ke permukaan pada momen-

momen tertentu. Konflik tipe ini bagaikan api dalam sekam, yang sewaktu-waktu dapat meledak jika tidak diantisipasi dan ditangani dengan baik. Karena itu, konflik laten perlu diupayakan melalui berbagai cara agar dapat muncul ke permukaan, sehingga bisa ditangani secara efektif.

Kedua, konflik di permukaan. Konflik di permukaan merupakan kebalikan dari konflik laten. Jika sifat dari konflik laten adalah tersembunyi maka konflik tipe ini justru terlihat di permukaan. Orang lain atau SDI yang berada di dalam maupun di luar lembaga pendidikan Islam dapat mengetahui konflik tipe ini karena bisa dilihat secara langsung. Konflik di permukaan cenderung tidak memiliki akar sehingga lebih cepat muncul dan berakhir. Biasanya, konflik tipe ini muncul karena adanya kesalahpahaman mengenai suatu hal, seperti misalnya pada saat rapat. Karena itu, konflik di permukaan ini bisa diatasi dengan meningkatkan intensitas komunikasi antarpihak yang terlibat di dalam konflik.

Ketiga, konflik terbuka. Situasi dikatakan konflik terbuka apabila dua orang atau lebih terlibat konflik secara *vis a vis* atau saling berhadapan. Konflik tipe ini sangat nyata dan dapat dilihat secara langsung, baik bagi SDI di dalam maupun di luar lembaga pendidikan Islam. Selain secara kasat mata dapat dilihat, konflik terbuka juga telah terorganisir secara massif dan sistematis, sehingga dapat dibayangkan bahwa mereka memiliki akar yang sangat dalam. Aksi demonstrasi peserta didik yang cenderung ditanggapi kepentingan sebagian SDI karena menuntut transparansi anggaran atau pergantian kepemimpinan adalah contoh kecil dari konflik terbuka. Karena itu, penanganan konflik tipe ini memerlukan tindakan ekstra untuk mengatasi akar penyebab aksi dan berbagai efek yang ditimbulkan oleh demonstrasi itu.

Konflik, selain dibedakan berdasarkan tipe-tipenya, juga terdapat banyak jenis konflik yang biasa terjadi di lembaga pendidikan Islam. Di antara jenis konflik yang biasa terjadi di lembaga pendidikan

Islam adalah konflik berdasarkan pihak-pihak yang bertentangan. Konflik jenis ini bisa dikelompokkan menjadi lima, yaitu konflik dalam diri individu, konflik antarindividu di organisasi yang sama, konflik antara individu dengan kelompok, konflik antarkelompok di organisasi yang sama, dan konflik antarorganisasi (Mujamil Q, 2007: 271-272).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, jenis-jenis konflik berdasarkan pihak-pihak yang bertentangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut, *pertama*, konflik di dalam diri individu (intrapersonal). Jenis konflik ini akan muncul apabila di dalam diri SDI merasakan gejolak saat menghadapi ketidakpastian atau ketidakjelasan tugas yang akan dijalankannya, melaksanakan tugas yang diperintahkan tetapi bertentangan dengan nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang dipegangnya, serta melaksanakan tugas yang melebihi batas kemampuannya. Sekalipun konflik ini masuk dalam level konflik tingkat rendah, tapi berdampak terhadap kinerja SDI di lembaga pendidikan Islam.

Kedua, konflik antarindividu di lembaga pendidikan Islam, atau biasa disebut konflik interpersonal. Konflik ini seringkali terjadi di lembaga pendidikan Islam karena perbedaan nilai dan tujuan yang diperjuangkan, kepribadian maupun antarperan. Konflik karena perbedaan nilai dan tujuan muncul karena beberapa faktor, di antaranya adalah pertentangan antara individu (SDI) penganut prinsip-prinsip idealis dengan pragmatis atau bahkan materialis. Konflik karena perbedaan kepribadian bisa dipicu oleh karakter individu (SDI) yang keras dan tegas, dengan lembut. Sedangkan, konflik antarperan, seperti telah dijelaskan sebelumnya, disebabkan karena SDI menjalankan “tugas ganda” dalam waktu yang bersamaan.

Ketiga, konflik antara individu dengan kelompok di lembaga pendidikan Islam. Satu hal yang perlu dipahami bersama adalah di setiap lembaga pendidikan Islam pasti terdapat SDI yang saling membuat kelompok-kelompok berdasarkan motif-motif tertentu. Kesamaan motif dalam satu kelompok ini membuat setiap SDI,

meminjam istilah sosiologi, memiliki *klik*, sehingga berpotensi membentuk satu barisan berdasarkan norma-norma yang massif. Konflik antara individu dengan kelompok ini akan terjadi apabila seorang SDI harus menyesuaikan diri dengan tekanan dan keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok SDI berdasarkan norma-norma yang ada. Jika tidak mampu menyesuaikan diri, maka SDI yang bersangkutan bisa dialeniasikan atau dikucilkan dari kelompok karena dianggap melanggar norma-norma yang telah dibangun dan disepakati bersama.

Keempat, konflik antarkelompok di lembaga pendidikan Islam. Seperti diuraikan di atas bahwa setiap kelompok SDI di lembaga pendidikan Islam memiliki norma-norma dan motif-motif tertentu yang merekatkan relasi antaranggota. Norma-norma dan motif-motif tersebut boleh jadi terdapat perbedaan dengan kelompok lain di lembaga pendidikan Islam. Perbedaan norma dan motif itu bisa memicu konflik antarkelompok. Seperti misalnya motif pertentangan kepentingan antarkelompok dalam pemanfaatan sumber daya, di antaranya fasilitas laboratorium, alokasi anggaran dan lain-lain.

Kelima, konflik antarlembaga pendidikan Islam. Seperti diketahui bersama bahwa setiap lembaga pendidikan Islam membutuhkan eksistensi diri agar diakui pihak lain. Upaya untuk saling menunjukkan eksistensi ini bisa melahirkan konflik antarlembaga pendidikan Islam. Konflik jenis ini yang seringkali terjadi di antaranya, kompetisi yang di dalamnya terdapat perilaku saling mengganggu, seperti menjelek-jelekkkan dan/atau saling menjatuhkan, “mencuri start” dalam penerimaan peserta didik baru, penambahan jumlah rombongan belajar dan lain-lain. Selain itu, konflik jenis ini juga bisa terjadi antara lembaga pendidikan Islam dengan yayasan penyelenggara, dan/atau pemerintah. Konflik jenis ini dalam batas-batas tertentu bisa mengganggu bangunan sosial dan harmoni relasi antarlembaga pendidikan Islam.

Beberapa tipe dan jenis konflik di atas pada hakikatnya dapat dijadikan sebagai bahan dasar bagi SDI, dan khususnya pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk memahami konflik. Pemahaman tentang beberapa hal di atas sejatinya bisa digunakan sebagai modal dasar untuk mendiagnosa situasi konflik. Kemampuan SDI atau pimpinan dalam mendiagnosa situasi konflik, baik berdasarkan sumber-sumber, tipe-tipe maupun jenis-jenis konflik dapat membantunya untuk mengelola konflik sebagai bagian dari dinamisasi sehingga setiap pertentangan atau perselisihan bisa melahirkan produktivitas kinerja.

Mengelola Konflik

Mengelola konflik merupakan suatu aktivitas penting yang perlu dilakukan agar setiap ketegangan, percekocokan dan perselisihan di lembaga pendidikan Islam dapat diarahkan menjadi positif, konstruktif dan juga produktif. Menurut Simon Fisher, dkk., usaha mengelola konflik ini setidaknya dapat dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi, menilai dan memecahkan konflik (Simon Fisher, 2001: 9). Tahap identifikasi dilakukan untuk melihat konflik yang terjadi, seperti misalnya tipe-tipe, jenis-jenis maupun sumber-sumber masalahnya. Setelah dilakukan identifikasi maka tahap berikutnya adalah memberi penilaian atas konflik yang terjadi, apakah termasuk laten, terbuka ataukah di permukaan. Hasil penilaian tersebut kemudian dijadikan dasar untuk memecahkan konflik. Oleh karena itu, tahap identifikasi dan penilaian terhadap konflik ini sangat menentukan setiap tindakan yang akan diambil dalam memecahkan konflik.

Sampai saat ini telah banyak ditemukan teori penyelesaian konflik. Penggunaan teori-teori tersebut sekali lagi perlu disesuaikan dengan karakter masing-masing konflik, yang tidak lain didasarkan pada hasil identifikasi dan penilaian. Artinya, situasi konflik sangat menentukan strategi dan prosedur penyelesaiannya. Banyak konflik di lembaga pendidikan Islam yang gagal diselesaikan

dengan baik karena SDI atau pimpinannya tidak mampu mengidentifikasi dan menilai situasi konflik yang sedang atau telah terjadi.

Oleh sebab itu, pengelola konflik di lembaga pendidikan Islam perlu memiliki keterampilan khusus dalam mengelola dan mendiagnosa konflik. Dengan keterampilan yang dimiliki, pengelola konflik diharapkan bisa memadukan teori dan praktik di lapangan, sehingga muncul strategi mengelola konflik yang efektif. Hendyat Sutopo telah merangkum sejumlah strategi mengelola konflik yang bisa dijadikan alternatif pilihan, di antaranya kolaborasi, kompromi, penghindaran diri, penyesuaian diri dan negosiasi (Hendyat S, 2010: 280-281).

Pertama, kolaborasi. Strategi ini digunakan dalam situasi yang memungkinkan kedua belah pihak peduli untuk saling kompromi. Mereka memandang konflik yang terjadi adalah bagian dari dinamika sehingga kedua belah pihak saling belajar untuk memahami serta mengerti satu sama lain. Mereka sadar bahwa perselisihan yang terjadi tidak lepas dari adanya perbedaan perspektif terhadap suatu hal. Karenanya, kedua belah pihak berupaya untuk saling membangun konsensus atau kesepakatan yang didasari oleh persahabatan. Di tengah munculnya kesadaran kedua belah pihak, maka konflik bisa diatasi dengan jalan meminta mereka untuk terus saling memahami dan berupaya merumuskan solusi baru atas persoalan yang dijadikan polemik sehingga menghasilkan komitmen serta kepuasan bersama.

Kedua, kompromi. Strategi ini digunakan apabila kegigihan maupun kerjasama antarpihak yang terlibat konflik berada dalam tingkat sedang. Kedua belah pihak merasa enggan untuk melakukan kolaborasi, karena isu yang diusung masing-masing sudah terlanjur kompleks dan mengakar cukup dalam. Di tengah situasi seperti ini, sebagian pihak yang tidak terlibat konflik memandang tujuan yang hendak dicapai jauh lebih penting dari konflik yang terjadi. Karena itu, mereka yang tidak terlibat konflik dapat dimanfaatkan sebagai

penengah (mediator) di antara dua pihak yang berselisih. Dalam posisi sebagai penengah, penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan tawar-menawar tentang hal-hal yang sedang diselenggarakan. Proses kompromi yang dilakukan memang sulit untuk memuaskan kedua belah pihak, sehingga hal ini sangat memungkinkan adanya pengorbanan dari salah satu atau kedua belah pihak terkait dengan aspek-aspek tertentu.

Ketiga, penghindaran diri. Strategi ini diambil apabila SDI atau pimpinan yang tidak terlibat konflik memandang bahwa isu yang diangkat tidak penting, dan cenderung *remeh-temeh*. Situasi seperti ini memang sangat memungkinkan bagi SDI atau pimpinan untuk menghindari konflik, karena mereka menilai ada persoalan lembaga pendidikan Islam yang jauh lebih penting daripada mengurus hal-hal yang *remeh-temeh* atau *ecek-ecek*. Untuk itu, mereka yang tidak terlibat konflik umumnya menghindari polemik tersebut dengan jalan mendelegasikan pihak-pihak lain yang dipandang tepat agar dapat mengatasinya secara lebih efektif.

Keempat, penyesuaian diri. Strategi ini digunakan jika antarpihak yang sedang konflik memiliki kekeliruan, baik dalam hal persepsi maupun bertindak. Kedua belah pihak disadarkan agar tidak hanya berpikir untuk diri sendiri maupun kelompok. Karena itu mereka perlu diajak untuk berpikir dan bertindak yang membawa dampak lebih besar demi kemaslahatan bersama. Penyesuaian ini sangat penting agar mereka yang terlibat konflik senantiasa berusaha untuk memuaskan pihak-pihak lain, menjaga keharmonisan dan stabilitas lembaga pendidikan Islam atas dasar sikap kooperasi dan persahabatan. Dengan jalan penyesuaian diri, mereka dapat saling belajar dari kesalahan yang telah atau sedang dilakukan.

Kelima, negosiasi. Strategi negosiasi dilakukan apabila antarpihak yang sedang terlibat konflik memiliki posisi yang sama-sama kuat. Mereka juga memiliki solusi masing-masing yang dapat diterima semua pihak demi kemajuan lembaga pendidikan Islam. Di dalam situasi seperti ini, negosiasi

dapat dilakukan dengan memanfaatkan pihak ketiga (mediator) untuk melakukan *bargaining* agar ditemukan solusi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Selain itu, proses negosiasi juga sangat memungkinkan bagi salah satu atau kedua belah pihak melakukan pengorbanan terhadap suatu hal yang diperjuangkan demi kesepakatan bersama. Dengan demikian, strategi negosiasi tidak semuanya berakhir pada prinsip menang-menang, tetapi kadang juga menang-kalah, demi kelangsungan lembaga pendidikan Islam.

Di luar dari lima strategi yang dikemukakan di atas, tentu masih terdapat banyak cara atau jalan yang bisa ditempuh untuk menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan Islam. Di antara cara yang ditawarkan adalah kekerasan dan hegemoni atau dominasi (T. Hani H, 1994: 251-252). Namun, dua tawaran tersebut tidak dikemukakan dalam kesempatan ini, mengingat di lembaga pendidikan Islam hampir mustahil menggunakan strategi-strategi itu untuk menyelesaikan konflik. Oleh karena itu, lima strategi yang diuraikan di atas merupakan cara yang relatif paling *soft* dan memungkinkan digunakan untuk menyelesaikan konflik-konflik di lembaga pendidikan Islam.

Proses penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam perlu dilakukan atas dasar perdamaian dan persaudaraan. Perdamaian dan persaudaraan adalah dua prinsip yang diajarkan Islam kepada umatnya, tidak terkecuali dalam hal pengelolaan dan penyelesaian konflik. Ajaran Islam telah memberikan petunjuk dalam menyelesaikan perselisihan atau pertentangan (konflik) dengan cara-cara damai dan berdasarkan prinsip persaudaraan (Arijo Isnoer, 2014: 12). Jalan untuk mewujudkan hal itu bisa ditempuh melalui serangkaian proses perjumpaan dan refleksi, bukan hanya tentang perkara-perkara praktis-teknis melainkan juga persoalan relasi yang lebih mendalam, seperti hubungan antarmanusia (Ahmad Rifa'i, 2010: 183). Perjumpaan dan refleksi

antarpihak yang terlibat konflik merupakan bagian dari proses musyawarah. Dengan demikian, Islam telah mengajarkan kepada umatnya untuk menempuh musyawarah dalam menyelesaikan konflik, tidak terkecuali di lembaga pendidikan Islam.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka melalui artikel ini dapat disimpulkan bahwa konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam merupakan suatu situasi yang wajar atau lumrah. Perbedaan pandangan di kalangan SDI tentang konflik disebabkan karena “pengaruh atau wajah ganda konflik”, yang bisa konstruktif dan destruktif. Kendati demikian, setiap SDI di lembaga pendidikan Islam tidak perlu *galau* apalagi antipati terhadap konflik, sebab pada hakikatnya manusia sarat konflik dalam kehidupannya. SDI di lembaga pendidikan Islam juga perlu menyadari bahwa konflik dalam Islam tidak harus dipahami sebagai gejala yang destruktif, tetapi bisa menjadi konstruktif dan bahkan produktif bagi peningkatan kualitas kinerja. Pemahaman ini bisa dibangun dalam kerangka pikir bahwa konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Islam perlu dikelola dengan baik.

Upaya untuk mengelola konflik di lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan dengan menempuh beberapa tahap, yaitu identifikasi, menilai dan menyelesaikan konflik. Dari tiga tahap tersebut, kunci utamanya terletak pada identifikasi dan penilaian. SDI atau pimpinan yang kurang cermat dan teliti dalam melakukan identifikasi dan penilaian terhadap konflik boleh jadi akan gagal dalam menyelesaikan konflik. Karena itu, dibutuhkan keterampilan khusus bagi SDI dalam mengelola konflik di lembaga pendidikan Islam. Keterampilan itu bisa menjadi modal dasar dalam memahami situasi konflik dan strategi yang akan diambil untuk menyelesaikannya.

SDI dan khususnya pimpinan di lembaga pendidikan Islam dipandang perlu untuk selalu meningkatkan kompetensi diri agar mampu memahami situasi dan mengambil pilihan strategi yang efektif. Pilihan strategi menjadi efektif apabila SDI atau pimpinan lembaga pendidikan Islam dapat memahami situasi konflik. Dengan kata lain, situasi konflik sangat menentukan strategi yang akan diambil untuk menyelesaikannya. Terdapat lima strategi yang dapat diambil sebagai alternatif menyelesaikan konflik, yaitu kolaborasi, kompromi, penghindaran diri, penyesuaian diri, dan negosiasi. Pilihan strategi ini sekali lagi perlu disesuaikan dengan situasi konflik di lembaga pendidikan Islam.

Di samping itu, di dalam lembaga pendidikan Islam juga perlu selalu melakukan musyawarah dalam segala hal. Musyawarah perlu dijadikan sebagai bagian dari tradisi untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam, tidak terkecuali dalam penyelesaian konflik. Musyawarah sebagai salah satu bentuk manajemen Islami memungkinkan untuk menemukan jalan keluar dari setiap perbedaan dan perselisihan di kalangan SDI. Prinsip perdamaian dan persaudaraan perlu dijunjung tinggi dalam proses musyawarah. Dengan menjadikan musyawarah sebagai bagian dari tradisi di lembaga pendidikan Islam, maka setiap SDI tidak lagi dihantui oleh rasa ketakutan terhadap konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Bahasa.
- Fisher, Simon, dkk. (2001). *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi Bertindak*, Terj. S.N. Kartikasari, dkk.. Jakarta: The British Council Indonesia.
- Handoko, T. Hani. (1994). *Manajemen*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hornby, A.S. (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, New York: Oxford University Press.

- Jabrohim [ed]. (2007). *Menggapai Desa Sejahtera, Menuju Masyarakat Utama*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar bekerjasama dengan LPM UAD.
- Liliweri, Alo. (2005). *Prasangka dan Konflik Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*, Yogyakarta: Lkis.
- Narjono, Arijo Isnoer. (2014). Manajemen Konflik Organisasi dalam Pandangan Islam. *Jurnal JIBEKA*. 8(01).
- Nuryana, Zalik. (2017). Knowledge Management sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization. *Jurnal Literasi*. 8(01).
- Patimah, Siti. (2015). *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Pruitt, Dean G. dan Jeffrey Z. Rubin. (2004). *Teori Konflik Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Rifa'i, Akhmad. (2010). Konflik dan Resolusinya dalam Perspektif Islam. *Jurnal Millah*. Edisi Khusus Desember.
- Setiawan, Farid dan Heru Kurnianto Tjahjono. (2016). Collective-Collegial: Leadership Model of Muhammadiyah Education. The 28th International Business Information Management Association Conference. *Proceedings*, Seville, Spain, 9-10 November 2016.
- Setiawan, Farid, dkk. (2010). *Mengokohkan Spirit Pendidikan Muhammadiyah*, Yogyakarta: Pyramedia.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi.
- Sutopo, Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press.
- Wijayanti, Yani Tri dkk. (2015). Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam. *Jurnal Komunikasi Profetik*. 08(01) 1 April 2015.
- Winardi. (2007). *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Bandung: Mandar Maju.