

MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

Sumaryati

STAI Darussalam Lampung
Sumaryati_salim35@yahoo.com

Abstract

This study aims to analyze identifying causes of conflict, analyzing the impact of the conflict, conflict resolution, and the conflict management strategy in Muhammadiyah's educational institutions in East Lampung. This study uses a qualitative approach. Data collection is done by using in-depth interviews, observations, and documentation. The results of the study show that there are differences of opinion, job dependence, differences in status and roles, e.g. communication, division of tasks, delay in honorarium, financial management, misunderstanding, being too sensitive. The impact of the conflict caused by being functional, such as being cooperative, prioritizing the interests of the institution, raising awareness of organization, finding the best solution, getting wiser in making decisions. Disfunctional nature such as uncomfortable working atmosphere, decreased performance, lack of enthusiasm, coming late to go home early, work atmosphere becomes tense, work hampered and delay in achieving targets. Conflict resolution is carried out by the principal by deliberation, advising, strengthening ties, compromise, accepting joint decisions based on spiritual values guided by the Qur'an and Hadith and heeding the Memorandum and Articles of Association (ADART) of the Dikdasmen Council. (4) The conflict management strategy used is collaboration, compromise and accommodation.

Keywords: *Conflict Management, Education Institution and Muhammadiyah's educational institutions.*

A. Pendahuluan

Permasalahan mutu pendidikan di Indonesia masih menjadi perhatian yang sangat serius. Menurut Soedijarto bahwa “rendahnya mutu atau kualitas pendidikan disebabkan oleh karena pemberian peranan yang kurang proporsional terhadap sekolah, kurang memadainya perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan sistem kurikulum, dan penggunaan prestasi hasil belajar secara kognitif sebagai satu-satunya indikator keberhasilan pendidikan, juga disebabkan karena sistem evaluasi tidak secara berencana didudukkan sebagai alat pendidikan dan bagian terpadu dari sistem kurikulum”.¹

Secara umum, Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education* menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perancangan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen), tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengadaan staf.² Selanjutnya manajemen sekolah yang tidak efektif juga menyebabkan rendahnya mutu pendidikan, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Rekrutmen kepala sekolah belum didasarkan atas kemampuan memimpin dan profesionalitas juga menyebabkan rendahnya mutu pendidikan.

Masalah mutu pendidikan, rupanya menjadi perhatian di masyarakat luas dewasa ini. Menurut Tilaar masalah kualitas pendidikan bukan saja bagi para profesional, tetapi juga bagi masyarakat luas dimana terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan sekarang juga dalam hal usaha peningkatan mutu atau kualitas pendidikan.³ Melihat keadaan mutu pendidikan yang rendah, maka telah diupayakan usaha-usaha dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan sasaran sentralnya yang dibenahi adalah mutu guru, mutu kepala

¹Soedijarto, *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*, (Jakarta: PT. Grasindo, 1991), h.56

²Sallis, Edward. Alih Bahasa Ali Riyadi, Ahmad & Fahrurrozi. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Irchisod, 2006)

³Tilaar, H. A. R.. *Pendidikan Dalam Pembangunan Nasional Menyongsong Abad XXI*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), h. 187

sekolah dan mutu pengelolaan lembaga pendidikan dalam hal ini manajemen lembaga pendidikan.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan dan bermutu, manajemen merupakan faktor penting, untuk itu pendidikan harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional, dalam arti mampu mendayagunakan sumber daya yang ada dan dapat mengelola konflik secara baik sehingga kinerja anggota organisasi dapat ditingkatkan secara optimal. Dengan meningkatkan kinerja organisasi, maka pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas lembaga pendidikan.

Kemampuan mengelola konflik diperlukan oleh semua pimpinan organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam. Untuk mengelola lembaga pendidikan dimasa depan tentunya tidak akan terlepas dari usaha-usaha rekonstruksi baik dibidang manajemen, kurikulum, SDM, sarana dan prasarana maupun hal-hal lain yang sangat urgen bagi kelangsungan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dalam perjalanannya tentu banyak terjadinya konflik, seperti kebijakan pimpinan, pergantian kepala sekolah, tunjangan masa kerja, pembagian kerja guru dan lain sebagainya

Konflik biasanya timbul dalam lembaga organisasi yang disebabkan adanya masalah-masalah komunikasi, kesalahpahaman, hubungan pribadi, latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, pengalaman, atau struktur organisasi. Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter atau dogmatis dapat menimbulkan konflik diorganisasi. Selain dalam lingkungan organisasi, di lingkungan pendidikan juga terjadi berbagai macam konflik, baik itu disebabkan dari kepentingan kelompok maupun kepentingan individu, bahkan kepentingan elit tertentu yang pasti mempengaruhi sistem manajemen pendidikan.

Oleh karena itu perlunya manajemen konflik agar setiap permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan baik dan menghasilkan konflik yang bersifat fungsional. Manajemen konflik menurut Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann *Conflict management is the practice of being able to identify and handle conflicts sensibly, fairly, and efficiently. Since conflicts in a business are a natural part of the workplace, it is important that there are people who understand conflicts and know*

*how to resolve them. This is important in today's market more than ever.*⁴ Dari uraian Kenneth bisa di sintesiskan bahwa proses manajemen konflik oleh seorang manajer dimulai dari mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik, memahami dampak konflik yang akan terjadi, menangani konflik dan menentukan cara mengatasi konflik secara masuk akal, adil, dan efisien, agar konflik membuahkan hasil yang positif.

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.⁵ Disini Ross menitik beratkan bahwa dalam menyelesaikan konflik seorang manajer mengambil cara yang terdiri dari langkah-langkah penyelesaian konflik yang mana bisa mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan dan suatu penyelesaian.

Untuk mendapatkan data awal peneliti melakukan observasi yang dilaksanakan pada tanggal 06-17 Pebruari 2019, berdasarkan hasil observasi awal pada enam lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lampung Timur diperoleh informasi sementara gambaran tentang penyebab terjadinya konflik dan akibat yang terjadi. Data sementara ini diperoleh dari tokoh-tokoh dewan pendidikan baik di tingkat kecamatan maupun di tingkat Kabupaten Lampung Timur. Sekilas data tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel: 1 Data Konflik Lembaga Pendidikan Islam
Lampung Timur

NO	LEMBAGA	PENYEBAB KONFLIK	AKIBAT DARI KONFLIK
1	Tingkat SMA	Kebijakan Pimpinan yang bersifat menguntungkan sepihak dan sikap-sikap otoriter	Timbulnya dua golongan yang pro dan kontra terhadap pimpinan
		Sistem Pergantian Kepala Sekolah	Rendahnya komitmen, dan ketaatan guru terhadap kepala sekolah

⁴Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), h. 889-935

⁵Macrc Howard Ross, *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative, Perspective*, (Yale University Press, 1993), h. 7

2	Tingkat SMP	Tunjangan Masa Kerja yang tidak adil	Kinerja guru dan karyawan menjadi lemah, loyalitas guru menurun,
		Kelemahan administrasi sekolah	Penarikan diri secara fisik (ketidak hadirannya, keterlambatan, pengunduran diri) guru
3	Tingkat SD/MI	Pengelolaan keuangan yang tidak transparan	Adanya protes dari komite sekolah mewakili wali murid
		Pembagian Kerja Guru tidak merata dan tidak sesuai dengan kemampuan	Terbengkalainya pekerjaan seperti keterlambatan emis, verval PTK
		Peran dan tumpang tindih dan tanggung jawab di antara karyawan di sekolah	Ketidak pedulian guru terhadap pekerjaan yang ada

Sumber Data: Dewan Pendidikan Lampung Timur

Alasan peneliti memilih manajemen konflik di lembaga Pendidikan Islam Lampung Timur karena lembaga Pendidikan Islam dalam menyelesaikan konflik memiliki cara tersendiri, lembaga Pendidikan Islam mampu mengelola konflik dan memiliki cara memenej konflik dengan baik tanpa menimbulkan gejolak dan perpecahan. Lembaga Pendidikan Islam di Lampung Timur bisa dijadikan panutan dalam setiap menghadapi dan menyelesaikan konflik yang ada dan bahkan menjadikan konflik sebagai introspeksi dan acuan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Berdasarkan permasalahan di atas, peneliti sangat tertarik dengan penanganan konflik pada lembaga Pendidikan Islam di Lampung Timur yang mampu mengelola konflik dengan baik dan bahkan menjadikan konflik sebagai pemicu peningkatan kualitas pendidikan. Dengan berbagai macam permasalahan di atas peneliti sangat tertarik untuk mengkaji lebih mendalam tentang Manajemen Konflik pada Lembaga Pendidikan Islam di Kabupaten Lampung Timur.

B. Pembahasan

Pelaksanaan manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah sangatlah diutamakan dan bahkan menempati posisi strategis sebagai upaya untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat dan mempertahankan keberlanjutan proses pendidikan.

Tanpa adanya kepala sekolah yang handal dalam manajemen konflik sangat sulit untuk bisa mempertahankan lembaga pendidikan, bahkan berkembang baik dan optimal dengan kepercayaan masyarakat.

Manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah merupakan suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram dan terpadu, bertujuan untuk mempertahankan lembaga pendidikan agar tetap berjalan dan bahkan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan dan dapat mengelola lembaga pendidikan Islam tersebut secara baik, sehingga lembaga pendidikan Muhammadiyah tersebut menjadi bermutu dan unggul.

Manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah dilakukan melalui proses identifikasi penyebab timbulnya konflik, dampak konflik, resolusi konflik dan strategi manajemen konflik. Manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah, majelis dikdasmen dan pimpinan Muhammadiyah selaku penanggung jawab lembaga pendidikan dalam penyelenggaraan tersebut berjalan dengan baik konsisten dan berpedoman kepada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Majelis Dikdasmen.

Bagian ini merupakan pembahasan hasil penelitian yang disusun berdasarkan data pada bab IV awal dengan penjelasan mengenai fokus permasalahan dalam penelitian ini, yaitu tentang identifikasi penyebab timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur, Dampak Konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur, Resolusi konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur, dan strategi manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur.

Peneliti sajikan data berdasarkan temuan di lapangan baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi:

1. Identifikasi Penyebab Timbulnya Konflik dalam Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur

Kajian mengenai sumber penyebab konflik dalam organisasi dimaksudkan sebagai dasar pertimbangan bagi pimpinan organisasi khususnya para pemimpin lembaga pendidikan dalam mengendalikan konflik. Sebagaimana hasil wawancara kepala sekolah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas, misalnya adanya pihak-pihak yang saling bertentangan, adanya pihak-pihak yang berinteraksi saling berlawanan dan kepala sekolah melakukan pengamatan dengan

cara melihat langsung fakta di lapangan. Kepala sekolah mengidentifikasi apa yang menyebabkan timbulnya konflik dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan. Kepala sekolah dapat melakukannya setiap saat ketika ada indikasi konflik.

Selanjutnya kepala sekolah mengetahui sumber-sumber penyebab konflik dengan cara mendengarkan keluhan-keluhan dari pihak yang sedang konflik, meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik.

Kepala sekolah juga membaca dan mengidentifikasi manakala muncul permasalahan, suatu contoh setelah rapat bersama dan menghasilkan suatu keputusan situasinya diperhatikan dan diamati sekitar dua sampai tiga hari apabila muncul kasak-kusuk pertanda adanya sesuatu yang tidak semestinya maka akan segera dicarikan jalan tengahnya.

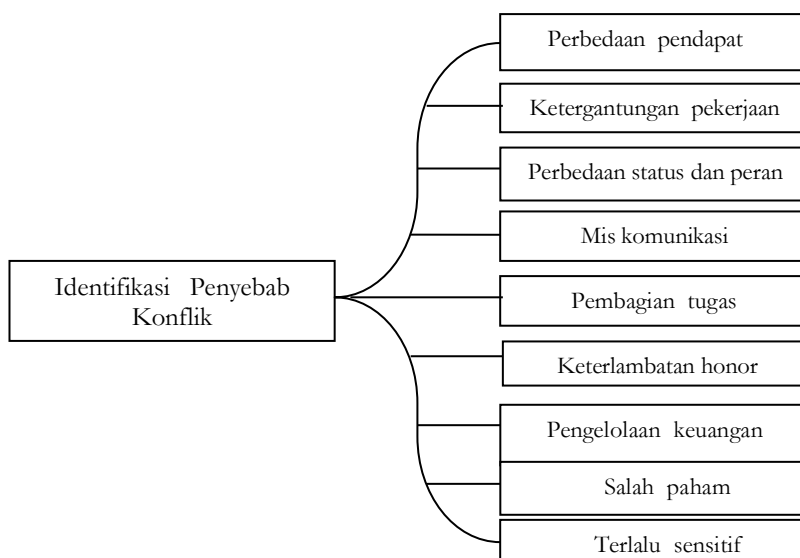
Setelah mengidentifikasi konflik kepala sekolah berusaha mencari tahu darimanakah sumber-sumber konflik berasal, untuk mengetahui sumber-sumber konflik dilakukan dengan cara mendengarkan keluhan-keluhan dari pihak yang sedang konflik, meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik.

Mengenai fenomena konflik yang terjadi di lembaga pendidikan Muhammadiyah kepala sekolah menjelaskan munculnya konflik di lembaga pendidikan Muhammadiyah biasanya disebabkan oleh persoalan-persoalan yang menyangkut tentang perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, pengelolaan keuangan, keterlambatan honor dan manajemen kesiswaan. Adapun faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik berdasarkan wawancara dengan Kepala sekolah bahwa yang menjadi penyebab terjadinya konflik yaitu Pertama, salah paham. Konflik terjadi karena salah paham misalnya, pernah terjadi siswa diusulkan mendapat dana bantuan siswa miskin (BSM) posisi siswa kelas IX, tiba waktunya pencairan siswa tersebut sudah lulus, terjadilah permasalahan pada waktu itu. Kedua, perbedaan pendapat dari masing-masing guru sering terjadi ketika musyawarah karena masing-masing merasa benar maka berdampak pada ketegangan antar individu. Ketiga, terlalu sensitif, konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif diantara seseorang yang sedang berkomunikasi misalnya tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan dan

menimbulkan konflik meskipun secara etika tindakan ini tindakan yang tidak termasuk salah. Keempat, kurangnya kemampuan dalam berkomunikasi.

Kemudian faktor yang bisa menyebabkan terjadinya konflik lainnya yaitu kurangnya kemampuan dalam berkomunikasi, terlalu berlebihan dalam berkomunikasi, adanya salah paham misalnya, tindakan seseorang tujuannya baik tapi dianggap merugikan orang lain, perbedaan pendapat dari masing-masing pihak merasa benar dan maunya menang sendiri yang berdampak pada ketegangan antar individu, antar kelompok, perbedaan sifat-sifat dan perbedaan karakteristik kemudian kesalah pahaman dalam komunikasi dan pembagian tugas tambahan yang tumpang tindih.

Gambar 1
Identifikasi Penyebab Timbulnya Konflik



Apa yang peneliti temukan di lapangan sesuai dengan hasil penelitian dalam jurnal Birhanu Shanka, Mary Thuo menyatakan bahwa: “*Conflict in primary schools were grouped into three areas: institutional (lack of or unfair distribution of school resources, and poor infrastructure); work (low performance in school plans, work overload and dissatisfaction, lack of competences in teaching, and lateness and absenteeism, intolerance among workers on the part of teachers, and lack of accountability and responsibilities, poor*

implementation of education policies, lack of training for staff, and lack of reward systems for leaders); and leadership (false reports, lack of commitment, poor implementation of rules and regulations, poor communication, lack of leadership skills, lack of involvement in decision making, inferiority and superiority complex, favoritism in allocating positions and training opportunities, and lack of clarity in the educational training policies and guidelines)".⁶

Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa konflik di sekolah dasar dikelompokkan menjadi tiga bidang: kelembagaan (kurangnya atau tidak adilnya distribusi sumber daya sekolah, dan buruknya infrastruktur); pekerjaan (kinerja yang rendah dalam rencana sekolah, kelebihan beban kerja dan ketidakpuasan, kurangnya kompetensi dalam mengajar, dan keterlambatan dan ketidakhadiran, intoleransi diantara para pekerja di pihak guru, dan kurangnya akuntabilitas dan tanggung jawab, implementasi kebijakan pendidikan yang buruk, kurangnya pelatihan untuk staf, dan kurangnya sistem penghargaan bagi para pemimpin); dan kepemimpinan (laporan palsu, kurangnya komitmen, implementasi peraturan dan regulasi yang buruk, komunikasi yang buruk, kurangnya keterampilan kepemimpinan, kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, inferioritas dan kompleks superioritas, favoritisme dalam mengalokasikan posisi dan peluang pelatihan, dan kurangnya kejelasan dalam kebijakan dan pedoman pelatihan pendidikan).

2. Dampak Konflik dalam Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur

Setelah mengetahui penyebab terjadinya konflik, mengetahui darimanakah munculnya konflik, atau dari apakah sumber konflik berasal maka selanjutnya kepala sekolah mengelompokkan sumber-sumber konflik misalnya kelompok tanggung jawab pekerjaan, fasilitas yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar, mengelompokkan konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan misalnya pembayaran honor yang tertunda, kepala sekolah kemudian menganalisa bahwa konflik itu penting dan mendesak untuk segera diselesaikan karena berdampak negatif yaitu: pada suasana kerja tidak nyaman, kinerja menurun, kurang semangat, guru datang terlambat dan berdampak pada ketegangan antar individu sehingga suasana

⁶Birhanu Shanka, Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia*, Journal of Education and Practise ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.4, 2017

kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian target.

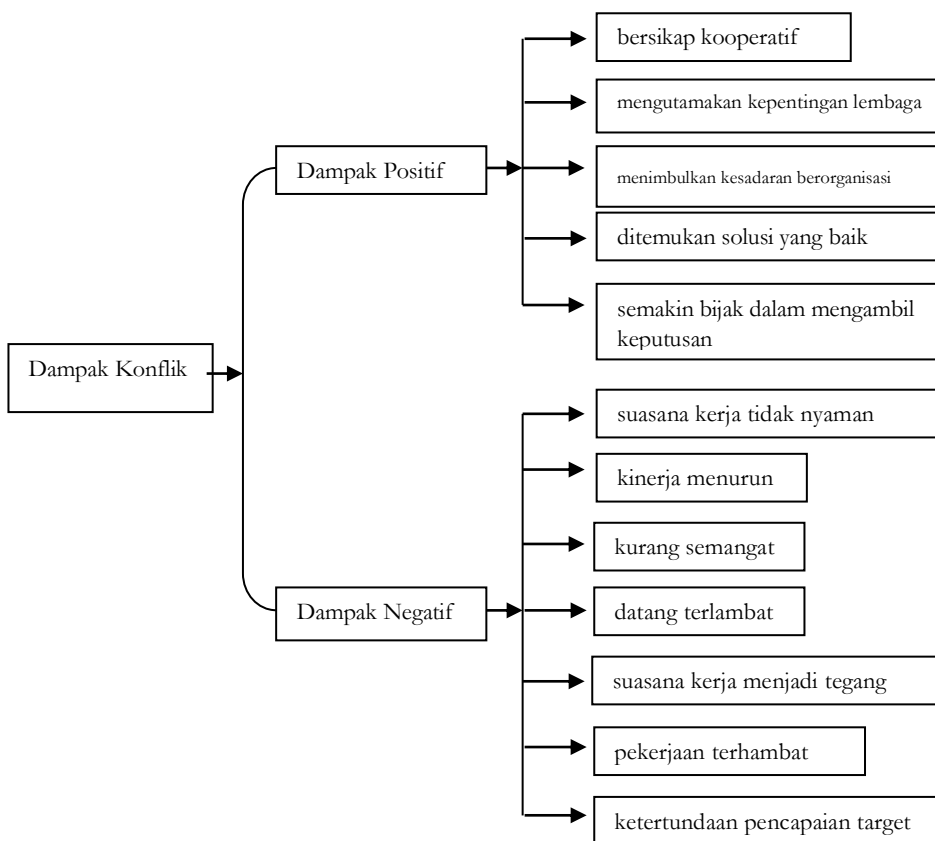
Kepala sekolah juga mengetahui bahwa konflikpun berdampak positif dan bersifat fungsional. Dampak positif dari konflik yaitu: bersikap kooperatif, menaruh kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi, tidak mengutamakan kepentingan pribadi, menimbulkan kesadaran berorganisasi, ditemukan solusi yang baik, semakin bijak dalam mengambil kebijakan.

Setelah kepala sekolah mengetahui dampak yang ditimbulkan adanya konflik, kemudian menganalisa memahami kedudukan konflik dan menentukan solusi yang akan diambil. Kepala sekolah memaklumi bahwa setiap karakter yang berbeda akan menjadi pemicu terjadinya konflik, namun, sejauh masih dalam tahap wajar, dan mungkin justru harus ada konflik terlebih dahulu agar ditemukan solusi yang baik dan supaya dapat mengambil kebijakan dengan perbedaan yang ada, dampak konflik yang seperti inilah yang sifatnya fungsional.

Temuan yang peneliti dapatkan bahwa dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur konflik yang terjadi berdampak secara positif maupun negatif, Dampak positif dari konflik yaitu: bersikap kooperatif, menaruh kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi, tidak mengutamakan kepentingan pribadi, menimbulkan kesadaran berorganisasi, ditemukan solusi yang baik, semakin bijak dalam mengambil kebijakan. Adapun dampak negatifnya yaitu: suasana kerja tidak nyaman, kinerja menurun, kurang semangat, guru datang terlambat dan berdampak pada ketegangan antar individu sehingga suasana kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian target.

Temuan penelitian ini peneliti sajikan dalam gambar berikut :

Gambar 2
Dampak Konflik di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah



Dampak konflik yang terjadi di lembaga Pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur tersebut sesuai dengan hasil penelitian oleh Russell dan Jerome pada tahun 2012, yang menjelaskan bahwa konflik memiliki dampak positif maupun negatif. Menurutnya, konflik dapat menjadi positif ketika dapat mendorong kreativitas, penampilan baru, klarifikasi sudut pandang, dan pengembangan kemampuan manusia untuk menangani perbedaan interpersonal. Konflik dapat menjadi negatif ketika tercipta suatu resistensi terhadap perubahan, munculnya gejala dalam organisasi atau antar hubungan, menumbuhkan ketidakpercayaan, membangun perasaan kekalahan, atau memperlebar jurang kesalahpahaman.

Dampak konflik yang terjadi di lembaga Pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur tersebut juga sesuai dengan hasil

penelitian Bano et al., “*Conflict may be destructive if it leads to ineffective communication breakdown and work relationships, tension, argument, low performance of team members and hostility which in turn affects the smooth running of the schools,*”⁷ dapat dipahami bahwa konflik bisa bersifat merusak jika mengarah pada gangguan komunikasi yang tidak efektif sesama anggota dan hubungan kerja, terjadi ketegangan antar anggota, timbulnya argumen yang tidak sehat, menurunnya kinerja anggota tim dan permusuhan yang pada gilirannya mempengaruhi kelancaran kinerja sekolah.

Selanjutnya hal ini sama dengan hasil penelitian Makaye, J., and Ndofirepi, A.P. “*However, if conflicts are properly handled, benefits may accrue; contributing to solidarity within conflicting groups and reconciliation of legitimate interests where, in turn, relationships are strengthened, there is enhanced identification of problems and solutions, increased knowledge/skill, and peace is safeguarded*”.⁸ Begitupula dengan hasil penelitian Bano, Ramani & Zhimin, “*Ability to manage or resolve conflict is therefore important for school leaders for smooth running of the school*”.⁹

Dapat dimengerti bahwa, jika konflik ditangani dengan benar, akan menambah manfaat; berkontribusi terhadap solidaritas dalam kelompok-kelompok yang bertikai dan rekonsiliasi kepentingan yang sah di mana, pada gilirannya, hubungan semakin kuat, ada peningkatan identifikasi masalah dan solusi, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, dan perdamaian terjaga. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengelola atau menyelesaikan konflik adalah penting bagi para pemimpin sekolah untuk kelancaran sekolah.

Berangkat dari beberapa kesamaan hasil penelitian tersebut, para peneliti kemudian lebih berfokus pada pengelolaan keseluruhan

⁷Bano, H., Ashraf, S., and Zia, S. *Conflict: factors and resolution strategies adopted by administrators of schools for visually impaired students*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(4), (2013) 405-408. Lihat juga Makaye, J., and Ndofirepi, A.P. *Conflict resolution between heads and teachers: the case of 4 schools in Masvingo Zimbabwe*. Greener Journal of Educational Research, 2(4), (2012). 105 – 110.

⁸Makaye, J., and Ndofirepi, A.P. (2012). Conflict resolution between heads and teachers: the case of 4 schools in Masvingo Zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, 2(4), 105 – 110.

⁹Bano, H., Ashraf, S., and Zia, S. *Conflict: factors and resolution strategies adopted by administrators of schools for visually impaired students*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(4), (2013) 405-408. Lihat juga, Ramani K and Zhimin, L.. *A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province*, (Kenya. Educational Research and Reviews Vol. 5 (5), 2010) 242-256.

konteks di mana konflik terjadi, baik sebelum dan sesudah tahap perilaku konflik terjadi. Semakin banyak penelitian, yang membahas, menunjukkan bahwa kita dapat meminimalkan dampak negatif dari konflik dengan cara berfokus pada persiapan dini kepada orang-orang untuk menghadapi konflik, mengembangkan strategi resolusi, dan memfasilitasi diskusi terbuka. Para peneliti yang tertarik pada konflik lintas budaya juga telah mendorong individu untuk mengenali hambatan dalam kesepakatan seperti keterikatan emosional terhadap tindakan-tindakan dan identitas sosial tertentu yang menempatkan orang pada berbagai sisi yang berbeda berdasarkan variabel nasional atau variabel budaya. Menyelesaikan konflik lintas budaya dapat dimulai dengan mengatasi masalah emosional dan berbasis identitas ini dan membangun ikatan antar kelompok-kelompok melalui pemahaman kepentingan bersama.¹⁰

3. Resolusi Konflik dalam Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur

Konflik yang ada di lembaga pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur terjadi dalam bentuk yang wajar, kemudian diselesaikan dengan cara menjelaskan permasalahan yang ada, menganalisa pola perilaku yang destruktif, mengalokasikan kembali pemilikan atau pengawasan sumber daya, mengembangkan proses pengambilan keputusan yang adil dan diterima oleh semua pihak, mengubah negosiasi dari posisi tertentu ke perundingan yang berbasis kepentingan bersama, dan memahami tujuan bersama.

Resolusi konflik yang sering diterapkan pada lembaga pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur yaitu melalui musyawarah, menasehati, mempererat tali silaturahmi, mengkompromikan kedua belah pihak, dan menerima keputusan bersama. Dalam penyelesaian tidak ada yang menang atau kalah kepala sekolah membantu menyelesaikan konflik dengan menasehati, mengajak mempererat tali silaturahmi dan mengambil cara musyawarah serta mengkompromikan kedua belah pihak, sampai kedua belah pihak mau saling mengalah dan menerima keputusan bersama. Dalam arti kata tidak ada yang menang atau kalah dalam penyelesaian masalah yang terjadi.

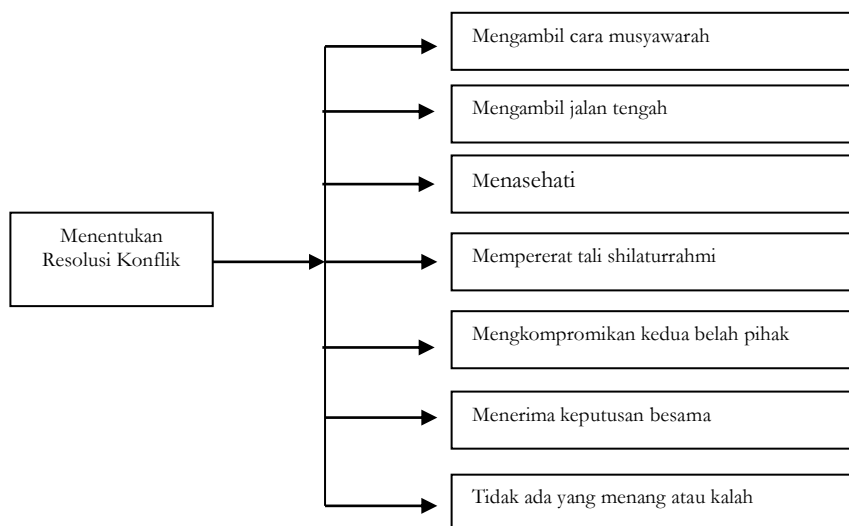
¹⁰D. A. Shapiro, *Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict*, (American Psychologist October 2010), pp. 634–645.

Adapun caranya kepala sekolah mengambil langkah terbaik untuk mengelola konflik yaitu dengan membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat setiap individunya. Karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di sekolah, selain itu ketika terjadi konflik resolusi konflik yang biasa lakukan dengan cara pendekatan secara kekeluargaan, kepala sekolah bahkan mengunjungi rumah kedua belah pihak guru kemudian mengkomunikasikan permasalahan yang sedang terjadi, untuk mendapatkan jalan tengah yang terbaik.

Solusi yang diterapkan yaitu dengan komunikasi dan dikoordinasikan untuk mengkomunikasikan tentang hal-hal dalam mengambil kebijakan. dengan mempertemukan dua pendapat yang berbeda untuk mendapatkan kesepakatan bersama dan dapat dilaksanakan bersama dengan penuh tanggung jawab.

Resolusi konflik dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengembangkan nilai-nilai spiritual berpedoman dengan Al-Qur'an dan Hadits dan mengindahkan AD/ART Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. Temuan di lapangan berkenaan dengan resolusi konflik dapat peneliti gambarkan sebagai berikut:

Gambar 3
Resolusi Konflik



Hasil penelitian ini senada dengan apa yang apa yang terkandung dalam al-Qur'an surat Asy Syura ayat 38 yang

menyebutkan bahwa permasalahan antar manusia diselesaikan dengan permusyawaratan. Meski tidak semua hal dapat diselesaikan dengan cara musyawarah. Allah SWT juga berfirman untuk mendamaikan semua pihak yang bertikai jika terjadi konflik sebagaimana dalam Al-Qur'an surat Al Hujurat ayat 9. Langkah serupa juga selayaknya diterapkan di semua organisasi agar jalan tengah konflik dapat dicapai.

Berbeda dengan hasil penelitian Birhanu Shanka, Mary Thuo yang menjelaskan bahwa "*Conflict resolutions used in schools include; building on leadership skills and having a mechanism in place to deal with conflicts. They also work on being knowledgeable about sources of conflicts, expanding resources, giving staff opportunities for growth, and also trying to embrace change. Further, leaders strive to build on leadership skills like knowing when to switch leadership styles based on situation, being accountable and responsible, they try to involve teachers in decision making, and create ways to recognize and reward staff, they try to understand individual uniqueness, and ensure the school environment is safe for learning.*"¹¹

Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa resolusi konflik yang digunakan di sekolah meliputi; membangun keterampilan kepemimpinan dan memiliki mekanisme untuk menangani konflik. Mereka juga berupaya untuk memiliki pengetahuan tentang sumber-sumber konflik, memperluas sumber daya, memberikan kesempatan kepada staff untuk berkembang, dan juga mencoba merangkul perubahan. Lebih lanjut, para pemimpin berusaha untuk membangun keterampilan kepemimpinan seperti mengetahui kapan harus mengubah gaya kepemimpinan berdasarkan situasi, dan bertanggung jawab, kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan cara untuk mengenali dan memberi penghargaan kepada staf, kepala sekolah memahami keunikan individu, dan memastikan lingkungan sekolah aman untuk belajar.

Resolusi konflik utama yang diterapkan termasuk; membangun keterampilan kepemimpinan, mengikuti aturan dan peraturan. merangkul perubahan, alokasi sumber daya yang bijak, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan untuk pelatihan, dan memahami perbedaan dan peran individu.

¹¹Birhanu Shanka, Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia*, Journal of Education and Practise ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.4, 2017

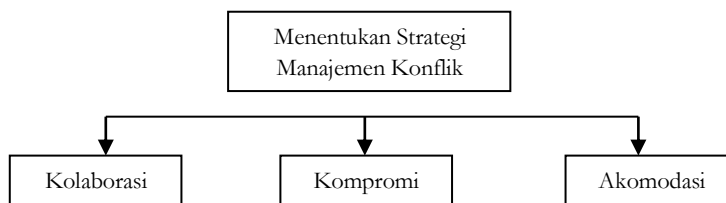
4. Strategi manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka manajemen, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Seorang pemimpin (*leadership*) sekolah sudah seharusnya menciptakan suasana yang aman dan tenteram di lingkungan sekolah. Hal ini tentunya merupakan tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Terkait dengan hal itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki strategi-strategi yang dapat menyelesaikan konflik yang terjadi.

Strategi manajemen konflik yang digunakan dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur yaitu kepala sekolah mendekati pihak-pihak yang berkonflik dalam situasi konflik dan menentukan strategi manajemen konflik yaitu kolaborasi, kompromi dan akomodasi. Penggunaan strategi manajemen konflik kolaborasi, kompromi dan akomodasi tergantung pada eksplorasi sifat konflik yang terjadi di sekolah-sekolah dan berbagai penyebabnya. Kepala sekolah mengkompromikan kepada kedua belah pihak yang berselisih, sampai kedua belah pihak mau saling mengalah dan menerima keputusan bersama. Dalam arti kata tidak ada menang atau kalah dalam penyelesaian masalah yang terjadi. Tetapi apabila permasalahannya lebih serius penyelesaiannya melibatkan yayasan dengan penyelesaian mengakomodasi. Berdasarkan temuan di lapangan bahwa strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur menggunakan kolaborasi, kompromi dan akomodasi.

Gambar 4
Strategi Manajemen Konflik



Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Birhanu Shanka, Mary Thuo yang menyatakan “*If conflicts escalate to disputes, resolving conflict is the last result. Leaders were found to use different techniques based on situation, including; discussions, punishing, forcing, compromise (win-win decisions), avoidance, and ignorance as well as taking individual differences into account*”.¹²

Dapat dipahami bahwa jika konflik meningkat menjadi perselisihan yang serius, maka menyelesaikannya dengan cara tegas. Para pemimpin biasanya menggunakan teknik yang berbeda berdasarkan situasi, termasuk; diskusi, penghukuman, pemaksaan, kompromi (keputusan win-win), penghindaran, dan ketidaktahuan serta memperhitungkan perbedaan individu. Dalam kasus perselisihan, strategi manajemen konflik yang diterapkan termasuk; diskusi, menghukum, memaksa, kompromi, penghindaran, dan ketidaktahuan.

Berbeda dengan hasil penelitian, Hasil penelitian, Doe dan Chinda yang menghasilkan penelitian dalam jurnal yang berjudul *Principals’ and Teachers’ Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students’ Conflict Resolution in Rivers State-Nigeria* “*Similarly, Doe and Chinda argued that due to the high degree of interdependence and individual differences in role expectations, conflict are likely to arise among members and school are likely to address conflicts by using strategies like integrating, dominating or comprising to resolve conflicts*”.¹³

Dapat dimengerti bahwa konflik yang disebabkan karena tingkat saling ketergantungan yang tinggi, perbedaan individu, perbedaan tujuan dan peran, konflik cenderung timbul di antara anggota sekolah dan kepala sekolah cenderung untuk mengatasi konflik tersebut dengan menggunakan strategi mengintegrasikan, mendominasi dalam menyelesaikan konflik.

Tabayun adalah tindakan klarifikasi dari informasi yang sampai pada pemimpin dalam sebuah organisasi. Ketika menerima informasi sebaiknya diteliti, siapa yang membawa berita, dan dari mana dan siapa sumber berita itu karena berita yang tidak jelas apalagi hanya berupa isu akan rawan menimbulkan fitnah dan adu domba. Apabila organisasi dikelola dengan isu dan kasak-kusuk maka personel di

¹²Birhanu Shanka, Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia*, Journal of Education and Practise ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.4, 2017

¹³Doe, K.L., and Chinda, N.N. (2015). *Principals’ and Teachers’ Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students’ Conflict Resolution in Rivers State-Nigeria*. Journal of Education & Practice, 6(13), 148-153.

organisasi tersebut tidak akan merasa nyaman dalam melaksanakan kegiatannya, bahkan mungkin akan bemalasan-malasan karena ketidakjelasan perintah dan pembagian tugas yang harus dikerjakan. Allah berfirman, “Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.”¹⁴

Hasil pembahasan selanjutnya peneliti analisis menggunakan analisis domain dan analisis taksonomi dibawah ini:

Analisis domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau obyek penelitian. Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur, berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa identifikasi penyebab timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah dilakukan oleh kepala sekolah, melibatkan guru dan stakeholder yang lain dengan mengembangkan nilai-nilai spiritual.

Proses identifikasi penyebab timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah dilakukan oleh kepala sekolah secara sistematis mengacu pada visi dan misi lembaga pendidikan Muhammadiyah yang dipimpinnya, sehingga tujuan penyelesaian masalah yang hendak dicapai lembaga dapat diketahui dengan jelas dan disusun dalam bentuk program kerja, baik program kerja jangka pendek, menengah maupun program kerja jangka panjang. Hal ini sesuai dengan teori Hardjana, A.M. yang menerangkan bahwa manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik. Manajemen konflik juga bertujuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, para rekan sejawat, atasan dan pihak luar.¹⁵

Dalam mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik tersebut, kepala sekolah melibatkan semua pihak yang terkait seperti Waka, guru, TU, komite sekolah maupun para praktisi, dan *stakeholder*. Keterlibatan *stakeholder* menjadi sangat penting dalam proses

¹⁴Cordoba Internasional Indonesia, *Al-Qur'an Cordoba*, (Bandung, 2012), h. 1029

¹⁵Hardjana, A.M., *Konflik di Tempat Kerja*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994)

perencanaan manajemen konflik dalam rangka menjadikan sekolah yang akuntabel, unggul dan berdaya saing tinggi.

Gejala konflik muncul di lembaga pendidikan sebagai akibat dari guru yang sedang berkonflik, hubungan antar guru yang bertentangan, dengan kata lain bahwa hubungan yang terjadi antara guru satu dengan guru lainnya tidak baik atau tidak terjadi keharmonisan dalam berinteraksi. Selanjutnya untuk mengetahui gejala konflik tersebut kepala sekolah melakukan pengamatan secara langsung di sekolah, dengan arti kata bahwa guna mendeteksi gejala konflik dilakukan pengamatan secara utuh dari mulai guru-guru datang kesekolah, persiapan masuk kelas, proses pembelajaran, kondisi istirahat sampai guru-guru dan tenaga kependidikan pulang. Pengamatan terkadang memerlukan waktu beberapa hari.

Kepala sekolah mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik dengan cara memanggil wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan guna membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik, kepala sekolah memanggil pihak yang berkaitan untuk mendapatkan informasi secukupnya, setelah melakukan koordinasi dengan baik selanjutnya menentukan kapan dilakukan perundingan, siapa saja yang ikut dalam perundingan tersebut, kapan diadakan musyawarah, kapan harus membuat laporan kepada pimpinan.

Kepala Sekolah kemudian mengidentifikasi gejala konflik, hal ini dilakukan dengan cermat dan jelas seperti yang pernah terjadi adanya perbedaan pendapat, ketergantungan pekerjaan, perbedaan status dan peran, miss komunikasi, adanya kesalahpahaman, pembagian tugas yang tumpang tindih, keterlambatan honor, terlalu sensitif.

Menurut keterangan yang diperoleh faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik adalah pertama, Salah paham. Konflik dapat terjadi karena salah paham misalnya, tindakan seseorang tujuannya baik tapi dianggap merugikan orang lain. Kedua, Perbedaan pendapat dari masing-masing pihak merasa benar yang berdampak pada ketegangan antar individu. Ketiga, Terlalu sensitif, konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif diantara seseorang yang sedang berkomunikasi misalnya tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan dan menimbulkan konflik meskipun secara etika tindakan ini tindakan yang tidak termasuk salah. Keempat, kurangnya kemampuan dalam

berkomunikasi. Kelima, Terlalu berlebihan dalam berkomunikasi pada salah satu pihak sehingga pihak lain hanya sebagai pendengar. Keenam, Adanya friksi antar pribadi, maksudnya hubungan antar guru seringkali berada dalam sekolah yang berbeda. guru yang berada dalam sekolah lain biasanya akan dipengaruhi oleh kebiasaan sekolah lain sehingga ketika kembali kepada sekolahnya seringkali tanpa menyadari telah membawa gagasan atau kebiasaan sekolah lain. Dalam keadaan demikian maka akan mudah muncul konflik. Ketujuh, adanya permusuhan.

Selanjutnya Kepala Sekolah dalam mengetahui sumber-sumber konflik meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik, dan mendengarkan cerita, keluhan-keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik. Dengan demikian kepala sekolah mengetahui penyebab terjadinya konflik.

Setelah mengetahui sumber-sumber konflik, selanjutnya kepala sekolah menganalisa dampak konflik ada yang bersifat disfungsional misalnya suasana kerja menjadi tidak nyaman, kinerja guru menurun, kurang bersemangat dalam bekerja ditandai dengan datang terlambat dan pulang cepat, suasana kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat bahkan sampai tertundanya pencapaian target. Konflik disfungsional ini merupakan konflik yang selalu mengkritisi persoalan-persoalan yang tidak memberikan solusi sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan yang telah dicanangkan. Akibat dari konflik yang bersifat disfungsional maka kemudian kepala sekolah memahami konflik tersebut termasuk penting untuk segera diselesaikan.

Kepala Sekolah juga mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan yang kemudian memberikan solusi, yang terjadi di sekolah-sekolah Muhammadiyah Lampung Timur yaitu guru lebih bersikap kooperatif, mengutamakan kepentingan lembaga diatas kepentingan pribadi, meningkatkan kesadaran berorganisasi, ditemukannya solusi terbaik, dan kepala sekolah semakin bijak dalam mengambil kebijakan.

Dalam menentukan resolusi konflik kepala sekolah menggunakan pendekatan dengan cara menasehati guru yang sedang terlibat konflik, mengkomunikasikan permasalahan yang dihadapi, dan membangun kepercayaan guru bahwa setiap permasalahan pasti ada jalan keluarnya. Hal ini dapat meningkatkan iklim sekolah yang positif.

Hasil temuan di lapangan sesuai dengan pesan Syaikh Ibnu Utsaimin *rahimahullah* berkata:

ومن حقوق المسلم على المسلم أن تنصحه إذا استصحبك ، فتشير عليه بما تحبه لنفسك ، فإن من غش فليس منا ، فإذا شاورك في معاملة شخص أو في تزويجه أو غيره ، فإن كنت تعلم منه خيرا فأرشدته إليه ، وإن كنت تعلم منه شرا ، فحذره ، وإن كنت لا تدري عنه ، فقل له : لا أدري عنه ، وإن طلب أن تبين له شيئا من الأمور التي تقتضي البعد عنه ، فبينه له

Artinya: “Di antara kewajiban seorang muslim atas muslim yang lain adalah kamu harus menasehatinya jika dia meminta nasehat kepadamu, sehingga kamu akan menunjukkan kepadanya apa yang kamu senangi untuk dirimu sendiri, karena orang yang menipu bukan termasuk golongan kita. Apabila dia bermusyawarah kepadamu (meminta saran) ketika berhubungan dengan seseorang atau dalam urusan pernikahannya atau urusan yang lain, maka apabila kamu mengetahui kebaikan darinya maka arahkanlah ia kepadanya. Apabila kamu mengetahui keburukan darinya maka peringatkanlah dia darinya. Apabila kamu tidak mengetahui tentangnya maka katakanlah kepadanya; aku tidak tahu tentangnya. Apabila dia meminta kamu untuk menerangkan sesuatu perkara yang semestinya dia menjauh darinya maka terangkanlah hal itu kepadanya.”¹⁶

Hasil temuan di lapangan sesuai dengan pesan Syaikh ‘Abd Allah bin Jarar Allah berkata:

وإذا استصحبك فانصح له أي إذا استشارك في عمل من الأعمال هل يعمله أم لا ؟ فانصح له بما تحب لنفسك فإن كان العمل نافعا من كل وجه فحثه على فعله وإن كان مضرا فحذره منه وإن احتوى على نفع وضر فاشرح له ذلك ووازن بين المنافع والمضار والمصالح والمفاسد وكذلك إذا شاورك في معاملة أحد من الناس أو التزوج منه أو تزويجه فأظهر له محض نصحك واعمل له من الرأي ما تعمله لنفسك وإياك أن تغشه في شيء من ذلك فمن غش المسلمين فليس منهم وقد ترك واجب النصيحة ، وهذه النصيحة واجبة على كل حال ولكنها تتأكد إذا استصحبك وطلب منك الرأي النافع

Artinya: “Apabila dia meminta nasehat kepadamu maka berilah nasehat kepadanya, artinya apabila dia meminta masukan kepadamu mengenai suatu pekerjaan apakah dia sebaiknya melakukannya atau tidak? Maka nasehatilah dia dengan sesuatu yang kamu sukai bagi

¹⁶*Adb-Dhiya' al-Lami' min al-Khuthab al-Jawami'* [1/233] asy-Syamilah

dirimu. Apabila pekerjaan itu bermanfaat dari berbagai sisi maka doronglah dia untuk melakukannya. Apabila hal itu berbahaya maka peringatkanlah dia darinya. Apabila hal itu mengandung manfaat dan madharat maka jelaskanlah kepadanya hal itu, dan bandingkanlah untuknya antara manfaat dan madharat, atau maslahat dan mafsadat yang ada. Demikian juga apabila dia meminta saran kepadamu dalam urusan muamalah dengan seseorang atau hendak menikah dengannya maka tunjukkanlah kepadanya sikap tulusmu dalam memberikan nasehat. Gunakanlah pendapat dalam menasehatinya dengan pendapat yang kamu sukai bagi dirimu. Janganlah kamu menipunya dalam perkara itu. Karena barangsiapa yang menipu kaum muslimin maka dia bukan termasuk golongan mereka dan dia telah meninggalkan kewajiban nasehat. Nasehat ini hukumnya wajib (secara mutlak) dalam kondisi apapun, akan tetapi kewajiban ini semakin ditekankan tatkala dia meminta nasehat kepadamu dan meminta saran yang bermanfaat kepadamu.”¹⁷

Resolusi konflik berikutnya yaitu menjalin silaturahmi dengan cara berkunjung ke rumah guru yang sedang mengalami permasalahan atau konflik, dalam rangka silaturahmi kepala sekolah mendengarkan keluhan dan harapan guru tersebut untuk kemudian dicarikan solusi sebaik-baiknya. Harapan, keluhan serta keinginan dan permasalahan yang ada dimusyawarahkan bersama tanpa ada yang merasa dirugikan. Permasalahan yang sifatnya struktural kepala sekolah menyelesaikan berdasarkan keputusan yayasan atau majelis dikedasmen dan anggaran dasar dan rumah tangga majelis dikedasmen Muhammadiyah.

Strategi manajemen konflik yang diterapkan di lembaga pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur adalah kompromi, melalui teknik ini guru yang terlibat konflik masing-masing dimintai keterangan atas permasalahan yang terjadi selanjutnya didiskusikan untuk mencari jalan keluar. Melalui kompromi kepala sekolah mencari solusi yang memberi kepuasan bagi kedua belah pihak. Tidak ada pihak yang menang dan tidak ada pihak yang kalah, dengan kompromi guru yang mengalami konflik dapat menerima sebagai solusi yang adil bagi kedua belah pihak. Hal ini didukung oleh pendapat Blake & Mouton yang mempresentasikan skema konseptual untuk mengklasifikasi mode (gaya), untuk menangani konflik interpersonal yaitu kompromi atau

¹⁷Kamal ad-Din al-Islami wa Haqiqatuhu wa Mazayahu, hal 77. lihat juga Bahjat al-Qulub al-Abrar, hal 114 asy-Syamilah

tawar-menawar, yaitu menerima sesuatu dengan imbalan yang lain. Upaya ini melibatkan pertimbangan berbagai isu, tawar-menawar menggunakan negosiasi *trade-of*, dan mencari solusi yang memberi kepuasan bagi kedua belah pihak. Tidak ada pihak yang menang, namun keduanya mendapat kepuasan dari situasi tersebut. Kompromi biasanya memberikan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Resolusi yang pasti terhadap konflik dapat dicapai ketika sebuah kompromi terwujud, dan diterima sebagai solusi yang adil oleh kedua belah pihak.¹⁸

Kepala sekolah juga menggunakan strategi manajemen konflik berkolaborasi masing-masing guru atau tenaga kependidikan yang bermasalah dan mempunyai pendapat yang berbeda maka penyelesaiannya adalah menggabungkan usulan keduanya sehingga masing-masing pendapat diterapkan dan tidak ada yang dirugikan. Hal ini didukung oleh ekawarna yang menjelaskan bahwa berkolaborasi yaitu teknik yang efektif untuk mengelola konflik, saat situasi proyek terlalu penting untuk dikompromikan. Hal ini melibatkan gabungan banyak gagasan dan sudut pandang, dari orang-orang dengan perspektif yang berbeda. Kolaborasi menawarkan kesempatan baik untuk belajar dari orang lain. Kolaborasi aktif oleh kedua belah pihak dalam memberikan kontribusi terhadap resolusi, membuat pencapaian konsensus dan komitmen yang lebih mudah.¹⁹

Kepala sekolah juga menggunakan strategi manajemen konflik akomodasi ketika permasalahan yang memerlukan penyelesaian bersifat normatif baik secara agama maupun secara keorganisasian. Dalam penyelesaiannya merujuk pada Al-Quran, hadits. Selain itu juga merujuk pada anggaran dasar dan rumah tangga majelis pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah, hal ini didukung oleh Ekawarna yang menjelaskan bahwa akomodasi adalah pendekatan yang memuaskan untuk memperoleh kesepakatan sambil menghindari pertentangan. Hal yang tepat untuk menjaga keharmonisan dan menghindari situasi konflik secara lahiriyah, serta efektif jika isu-isu tersebut lebih penting daripada posisi pribadi dan aspirasi para pihak yang terlibat.²⁰

¹⁸Blake, R. R., & Mouton, J. S., *The managerial Grid*, (Houston, TX: Gulf Publishing, 1964).

¹⁹Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, (Jakarta: Bumi Aksara 2018), h. 88

²⁰*Ibid.*, h. 89

Perbandingan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu sebagaimana dalam jurnal internasional yang berjudul *Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies, Various conflict management strategies are adopted for handling conflict; the most important among these are, mediation, negotiation, avoidance, collaborating etc. Main thrust of this paper is on the exploration of the nature of conflicts in schools, its causes and techniques adopted for its management and redressal. It may be underscored that conflict-free atmosphere is conducive to constructive and creative work. Sincere efforts should be made to resolve tensions & cultivate an atmosphere of mutual acceptance and tolerance, accommodation & understanding.*²¹ Sedangkan strategi manajemen konflik dalam penelitian ini adalah kompromi, kolaborasi dan akomodasi.

Selanjutnya dilakukan analisis taksonomi merupakan analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan dengan memberikan penjelasan. Manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Lampung Timur. Berdasarkan analisis domain maka dapat dijelaskan melalui analisis taksonomi sebagai berikut: *Pertama:* Tahap awal kepala sekolah mendapatkan suasana dan keadaan sekolah yang tidak seperti biasanya, canggung, dingin, ada ketegangan dan lain sebagainya. Kepala sekolah melakukan pengamatan secara utuh dan menyeluruh. Kepala sekolah memanggil wakil kepala atau guru atau tenaga kependidikan guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Selanjutnya menentukan cara yang dilakukan untuk mendeteksi secara utuh dalam mendapatkan informasi tentang gejala konflik secara lengkap. Berdasarkan wawancara, untuk mengetahui gejala konflik kepala sekolah melakukan pengamatan secara langsung di lapangan dengan arti kata bahwa guna mendeteksi gejala konflik dilakukan pengamatan utuh dimana konflik terjadi untuk selanjutnya disusun perencanaan.

Selanjutnya kepala sekolah melakukan manajemen konflik adalah identifikasi masalah dimana dalam hal ini mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik yang mengikutinya. Pimpinan dalam hal ini kepala sekolah dibawah lembaga pendidikan Muhammadiyah sebagai orang yang sangat berperan dalam lembaga yang dipimpinnya harus dapat melakukan identifikasi penyebab timbulnya konflik dengan jelas karena dengan demikian akan dapat mempermudah dalam

²¹Abdul Ghaffar, *Scholar Journal Education*, (Qurtuba University of Science and Information Technology: Peshawar Campus, Pakistan, 2015).

penyelesaian konflik yang terjadi. Menurut keterangan berdasarkan wawancara bahwa Kepala Sekolah dalam mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik telah dilakukan dengan jelas. Misalnya adanya pihak yang saling bertentangan, adanya pihak-pihak yang berinteraksi saling berlawanan, adanya pembagian pekerjaan yang tumpang tindih, dan pembagian honor yang tertunda.

Berikutnya kepala sekolah memahami munculnya gejala konflik. Menurut keterangan berdasarkan wawancara gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang sedang konflik, pada kondisi ini dimana kondisi individu sedang tidak stabil yang diakibatkan adanya pertentangan dalam individu yang dapat saja terjadi terlibat masalah-masalah dalam keluarga, dan dapat terjadi karena ketidakseimbangan antara keinginan, kemampuan dalam diri untuk mendapatkan sesuatu. Disamping itu gejala konflik dapat muncul akibat hubungan antar individu yang bertentangan dengan kata lain bahwa hubungan yang terjadi antara individu satu dengan yang lainnya tidak baik atau tidak terjadi keharmonisan dalam berinteraksi.

Kemudian pimpinan harus mengetahui dari mana asal atau sumber-sumber konflik muncul agar tidak berakibat pada merambatnya konflik yang semakin tidak terkondisikan. Berdasarkan wawancara kepala sekolah dalam mengetahui sumber-sumber konflik dilakukan dengan meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik, dan mendengarkan cerita, keluhan-keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik. Dengan meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik dapat memperlengkap informasi sumber konflik dengan jelas, karena jika hanya mendengarkan atau meminta keterangan atau keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik akan berdampak informasi yang tidak valid. Misalnya satu pihak yang sedang konflik mengatakan bahwa konflik bersumber dari peralatan yang terbatas sementara pihak yang lain mengatakan bersumber pada tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian ada dua cara yang dilakukan kepala sekolah dalam mengetahui sumber-sumber konflik. Pertama meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui benar kejadian atau proses terjadinya konflik, dan kedua mendengarkan cerita dan keluhan dari pihak-pihak yang sedang mengalami konflik.

Kepala sekolah harus mengetahui penyebab terjadinya konflik di lembaga pendidikan Muhammadiyah. Berdasarkan wawancara

kepala sekolah dan para guru, kepala sekolah mengetahui penyebab konflik. pada tahap ini kepala sekolah-kepala sekolah mengelompokkan sumber-sumber konflik. Berdasarkan wawancara kepala sekolah memang mengelompokkan sumber-sumber konflik. misalnya kelompok tanggungjawab pekerjaan, dan fasilitas yang digunakan dalam mengajar. Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumber daya sekolah yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokkan sumber-sumber konflik.

Kedua: Pada tahap ini kepala sekolah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Berdasarkan keterangan dari hasil wawancara Kepala Sekolah benar melakukan pengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan yang kemudian memberikan solusi, sementara konflik disfungsional merupakan konflik yang selalu mengkritisi persoalan-persoalan yang tidak memberikan solusi sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan yang telah dicanangkan. Selain mengelompokkan sumber-sumber konflik, Kepala Sekolah juga mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional agar terjadi pengelolaan konflik secara efektif. Kepala sekolah memahami konflik yang termasuk penting untuk segera diselesaikan. Misalnya suasana kerja menjadi tegang, munculnya sikap apatis atau menghambat pekerjaan dengan demikian pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian tujuan yang telah ditargetkan.

Ketiga: Tahap ini, kepala sekolah mengetahui pendekatan yang digunakan dalam penyelesaian konflik. Dalam melakukan penyelesaian konflik Kepala Sekolah menggunakan pendekatan musyawarah hal ini menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti ketika berada di lapangan dengan berbagai sumber data.

Keempat: Tahap ini, kepala sekolah mengevaluasi penyelesaian konflik. Berdasarkan wawancara kepala sekolah benar mengevaluasi penyelesaian konflik untuk memberikan kritik perbaikan penyelesaian mendatang.

C. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) penyebab timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur yaitu: adanya perbedaan pendapat, ketergantungan pekerjaan, perbedaan status dan peran, mis komunikasi, pembagian tugas, keterlambatan honor, perbedaan kepentingan, pengelolaan keuangan, manajemen kesiswaan, salah paham, terlalu sensitif, tanggungjawab pekerjaan, dan fasilitas pembelajaran yang digunakan; (2) dampak konflik yang ditimbulkan bersifat fungsional seperti bersikap kooperatif, mengutamakan kepentingan lembaga, menimbulkan kesadaran berorganisasi, ditemukannya solusi yang terbaik, semakin bijak dalam mengambil keputusan. Bersifat disfungsional seperti suasana kerja tidak nyaman, kinerja menurun, kurang semangat, datang terlambat pulang cepat, suasana kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat dan ketertundaan pencapaian target; (3) resolusi konflik dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara musyawarah dan mengambil jalan tengah, menasehati, mempererat tali silaturahmi, mengkompromikan kedua belah pihak, menerima keputusan bersama berdasarkan nilai-nilai spiritual dan mengindahkan ADART Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. (4) Strategi manajemen konflik yang digunakan adalah kolaborasi, kompromi dan akomodasi. Manajemen konflik dilaksanakan dengan baik dan mencapai apa yang menjadi tujuan lembaga pendidikan.

Daftar Pustaka

- Abdul Ghaffar, *Scholar Journal Education*, Qurtuba University of Science and Information Technology, Peshawar Campus, Pakistan, 2015
- Ahb-Dhiya' al-Lami' min al-Khuthab al-Jawami'*, asy-Syamilah
- Bahjat al-Qulub al-Abrar*, asy-Syamilah
- Bano, H., Ashraf, S., and Zia, S. *Conflict: factors and resolution strategies adopted by administrators of schools for visually impaired students*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(4), 2013.
- Bano, H., Ashraf, S., and Zia, S. *Conflict: factors and resolution strategies adopted by administrators of schools for visually impaired students*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(4), 2013

- Birhanu Shanka, Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia*, Journal of Education and Practise ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.4, 2017
- Birhanu Shanka, Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia*, Journal of Education and Practise ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.4, 2017
- Blake, R. R., & Mouton, J. S., *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing. 1964
- Cordoba Internasional Indonesia, *Al-Qur'an Cordoba*, Bandung, 2012
- D. A. Shapiro, *Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict*, American Psychologist October 2010
- Doe, K.L., and Chinda, N.N. (2015). *Principals' and Teachers' Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students' Conflict Resolution in Rivers State-Nigeria*. Journal of Education & Practice, 6(13)
- Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta: Bumi Aksara 2018
- Hardjana, A.M., *Konflik di Tempat Kerja*, Yogyakarta: Kanisius, 1994
- Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, *Conflict and Conflict Management*, in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976
- Macrc Howard Ross, *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative, Perspective*, Yale University Press, 1993
- Makaye, J., and Ndofirepi, A.P. (2012). *Conflict Resolution Between Heads and Teachers: the case of 4 schools in Masvingo Zimbabwe*. *Greener Journal of Educational Research*, 2 (4)
- Ramani K and Zhimin, L.. *A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya*. *Educational Research and Reviews* Vol. 5 (5), 2010
- Sallis, Edward. *Alih Bahasa Ali Riyadi, Ahmad & Fahrurozi. Total Quality Management in Edecation: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Irchisod, 2006
- Soedijarto, *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT. Grasindo, 1991
- Tilaar, H. A. R.. *Pendidikan Dalam Pembangunan Nasional Menyongsong Abad XXI*. Jakarta: Balai Pustaka, 1990