

# **PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MENGELOLA KONFLIK PERSPEKTIF ISLAM**

**Maimunah**

Dosen Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indragiri  
Email: alhafizza@gmail.com

## ***Abstrak***

*Kepemimpinan Adalah cara untuk memimpin, sedikitnya terdapat empat alasan mengapa seorang pemimpin dibutuhkan. Pertama secara alamiah manusia butuh untuk diatur. Kedua, dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya atau organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Peranan pemimpin dalam sekolah sangat memegang peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan, tentunya pemimpin dalam mengatur strategi-strategi di sekolah banyak hal-hal kendala yang hadapi, baik yang berhubungan dengan sumber daya manusia dan sumber daya alam dan lingkungan itu sendiri, dituntut ada keahlian dari kepala sekolah untuk memiliki manajemen pengelolaan konflik, dimana konflik-konflik selalu ada tetapi bagaimana peran kepemimpinan sekolah untuk mengelola dan meminimalisir konflik-konflik yang muncul dan tidak lepas dari pada konsep Islam, sehingga organisasi pendidikan yang dipimpin dapat berjalan lancar sesuai tujuan yang diinginkan bersama.*

**Keyword:** *Kepemimpinan, manajemen konflik, perspektif Islam*

## **A. Pendahuluan**

Setiap Pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan organisasi pendidikan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh dengan baik dalam kelompoknya. Dalam organisasi pendidikan, Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuan memimpin dan mampu mengelola konflik-konflik yang ada, untuk membangun orang-orang disekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia itu sendiri, dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi lembaga pendidikan mempunyai banyak anggota dan sumber daya manusianya sangat mendukung tidak menutup kemungkinan potensi konflik juga berpeluang muncul dan dengan kualitas pemimpin yang ideal dapat mengelola konflik dengan baik karena konflik tidak bisa dihilangkan tapi bisa dikelola dan diminimalisir, maka organisasi pendidikan tersebut akan berkembang dengan baik dan menjadi kuat.

## **B. Teori Kepemimpinan dan Manajemen Konflik**

### **1. Konsep Dan Definisi Kepemimpinan**

Persoalan kepemimpinan memiliki usia yang sama tuanya dengan sejarah manusia. Sesuai prinsip "*Primus Inter pares*" dimana dalam setiap lingkungan masyarakat, organisasi formal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap "lebih dari yang lain", kemudian diangkat dan dipercaya untuk mengatur yang lain. Menjadi pemimpin melekat pada dirinya sifat melayani, memiliki rasa kasih sayang dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya,

**Maimunah**

kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpinnya.

Sementara itu. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya.

Sedikitnya terdapat empat alasan mengapa seorang pemimpin dibutuhkan. *Pertama*; secara alamiah manusia butuh untuk diatur. *Kedua*; dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya. *Ketiga*; sebagai tempat pengambil alihan resiko apabila terjadi tekanan terhadap kelompoknya. *Keempat*; sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.<sup>1</sup>

Istilah kepemimpinan, dalam kamus bahasa Indonesia berasal dari kata “pimpin” yang mempunyai arti “dibimbing”. Sedangkan kata pemimpin itu sendiri mempunyai makna “orang yang memimpin.” Jadi kepemimpinan adalah cara untuk memimpin.<sup>2</sup>

Terkait dengan definisi ini, Muhammad Ryaas Rasyid mengatakan bahwa pemimpin bisa diartikan seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain.<sup>3</sup> Dari sini dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. ke-2, h. 1-2

<sup>2</sup> Lihat, Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), cet. ke-4, h. 967

<sup>3</sup> Muhammad Ryaas Rasyid, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Yarsif Watampone, 1997), Cet. ke-3, h. 75

segi, diantaranya adalah proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam mengejar tujuan bersama.

Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses atau kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman;

*"Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals".<sup>4</sup>*

Adakalanya kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain atau sebagai alat, sarana dan proses untuk membujuk orang atau kelompok agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela tanpa kekuatan paksaan.

*"Leadership is an individual attempt to affect the behavior of a group without using the coercive form power".<sup>5</sup>*

Kepemimpinan diidentikkan pula dengan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini adalah, **Pertama**; kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut. **Kedua**; kepemimpinan melibatkan pendistribusian

---

<sup>4</sup> Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), h. 3

<sup>5</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985), h. 362.

**Maimunah**

kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang. **Ketiga**; adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya.<sup>6</sup>

Secara keseluruhan pembahasan tersebut telah mengungkap beberapa hal penting dalam kepemimpinan yaitu :

- a. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin.
- b. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
- c. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai.
- d. Kepemimpinan bisa timbul di dalam atau di luar organisasi tertentu.
- e. Kepemimpinan berbeda dalam situasi tertentu baik situasi pengikut ataupun lingkungan eksternal.<sup>7</sup>

## **2. Tugas dan Gaya Kepemimpinan**

- a. Tugas pemimpin

Kepemimpinan merupakan hasil organisasi sosial yang didalamnya berlangsung dinamika interaksi sosial. Dalam struktur masyarakat sederhana munculnya seorang pemimpin tidak pernah jauh dari pengambilan peran yang dilakukan.<sup>8</sup> Keberadaan pemimpin sangat diperlukan dalam keadaan dimana tujuan kelompok mengalami ancaman dari lingkungan luar. Disinilah peran pemimpin sebagai pengambil keputusan

---

<sup>6</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...* h. 4.

<sup>7</sup> *Ibid.*, h. 9

<sup>8</sup> David Krech & Richard S. Crutshfield, *Theory and Problem of Social Psychology*, (NY: Mc Grow Hill Book Company Inc., 1948, h. 434

diharapkan mampu membawa kelompoknya keluar dari berbagai kesulitan.

Dalam sudut pandang sosiologis, secara keseluruhan terdapat tiga tugas pokok pemimpin. *Pertama*; Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas dan dapat dijadikan pegangan bagi para pengikutnya. Dengan adanya kerangka tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil guna menanggulangi persoalan yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata). Apabila timbul pertentangan, maka kerangka pokok tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk menyelesaikannya. *Kedua*; Mengawasi, mengendalikan serta mengarahkan perilaku para pengikutnya. *Ketiga*; Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia luar.<sup>9</sup>

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan pada saat seseorang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi dan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Terkait hal ini, Soerjono Soekanto mengungkapkan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, yaitu otoriter, demokratis dan cara-cara bebas.

---

<sup>9</sup> Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. ke-37, h. 294.

- 1) Otoriter, dengan ciri pokok
  - a) Pemimpin melakukan segala kegiatan kelompok secara sepihak.
  - b) Pengikut sama sekali tidak diajak untuk ikut serta merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapainya.
  - c) Pemimpin terpisah dan seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi dalam kelompok tersebut.
- 2) Demokratis, dengan ciri umum
  - a) Secara musyawarah dan mufakat pemimpin mengajak para pengikut untuk ikut serta merumuskan tujuan serta cara-cara mencapainya.
  - b) Pemimpin secara aktif memberikan saran dan petunjuk.
  - c) Ada timbal balik kritik positif.
  - d) Pemimpin secara aktif ikut ambil bagian dalam kegiatan-kegiatan kelompok.
- 3) Cara-cara bebas, dengan ciri-ciri
  - a) Pemimpin menjalankan perannya secara pasif.
  - b) Penentuan tujuan yang akan dicapai sepenuhnya diserahkan kepada kelompok.
  - c) Pemimpin hanya menyediakan sarana yang diperlukan kelompok.
  - d) Pemimpin berada ditengah-tengah kelompok, namun tidak lebih dari seorang penonton.

Kemudian yang perlu dipahami bahwa, pada hakekatnya ketiga kategori tersebut tidak bersifat mutlak terpisah, akan tetapi secara simultan ataupun kombinasi ketiganya dapat diterapkan, tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi.

### **3. Kekuasaan, Wewenang, Kepemimpinan dan Manajemen**

Kepemimpinan, kekuasaan, wewenang, dan manajemen merupakan beberapa konsep yang terkadang dianggap memiliki batasan kabur dan tidak jelas. Bahkan dalam beberapa kondisi, keempat konsep tersebut melebur dalam satu ikatan yang sangat erat. Akan tetapi sebagai sebuah konsep yang terpisah, pada prinsipnya terdapat perbedaan mendasar dan spesifik antara keempatnya.

Kekuasaan pertama kali didefinisikan oleh sosiologi Max Weber. Dia merumuskan kekuasaan sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan.<sup>10</sup>

Walter Nord merumuskan kekuasaan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Dikutip dari Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), h. 92.

<sup>11</sup> Walter Nord, "Dream of Humanization and Realities", *Academy of Management Review*, July, 1987), h. 675.

**Maimunah**

Rogers berusaha membuat jelas kekaburan istilah dengan menganggap kekuasaan sebagai potensi dari suatu pengaruh.<sup>12</sup> Demikian pula Griffin menyatakan "*Power is the potential ability to affect the behavior of other*" atau kekuasaan adalah kemampuan potensial untuk mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>13</sup>

Dengan demikian, kekuasaan tidak lain merupakan suatu sumber yang bisa atau tidak bisa digunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Hal yang kemudian disebut dengan pengaruh (*influence*) ini, biasanya memiliki ruang lingkup lebih sempit dibanding kekuasaan itu sendiri.

Selanjutnya Max Weber mendefinisikan wewenang sebagai suatu hak yang telah ditetapkan dalam suatu tata tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan, menentukan keputusan-keputusan mengenai persoalan penting dan untuk menyelesaikan pertentangan.<sup>14</sup> Dengan perkataan lain, seorang yang mempunyai wewenang bertindak sebagai pembimbing bagi yang lain. Jadi penekanan yang ada adalah terletak pada hak dan bukan pada kekuatan.

Kepemimpinan seperti yang telah dirumuskan di depan ialah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau

---

<sup>12</sup> M.F. Rogers, "Instrumental and Infra Resource: The Bases Power", *American Journal of Sociology*, 79, 6, 1973, h. 1418

<sup>13</sup> Ricky W. Griffin, *Management*, Edisi 2, (Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 1976), h. 421.

<sup>14</sup> Dikutip dari Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar...* h. 297.

kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan ada yang bersifat formal (resmi), karena suatu jabatan tertentu dan ada pula kepemimpinan non formal (tidak resmi), karena pengakuan masyarakat.

Sekilas, batasan ketiga konsep tersebut memiliki kesamaan, namun perlu dipahami bahwa kekuasaan berbeda dengan kepemimpinan dalam beberapa hal. *Pertama*; apabila kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi, maka kekuasaan adalah potensi dari pengaruh tersebut. Dengan kekuasaan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang lain.<sup>15</sup> *Kedua*; kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas tujuan, dan hanya sekedar menuntut ketergantungan. Di lain pihak, kepemimpinan menuntut kongruensi antara tujuan pemimpin dan pengikutnya.<sup>16</sup>

Selanjutnya wewenang atau sering juga disebut sebagai otoritas, merupakan tipe khusus dari kekuasaan yang secara natural melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin atau kepala sekolah. Dengan demikian, secara ringkas dapat dirumuskan bahwa wewenang adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh peranan formal dalam suatu organisasi pendidikan. Dalam hal ini griffin mengungkapkan "*Authority is power created and granted by an organization*".<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen...* h. 93.

<sup>16</sup> Stephen P. Robbin, *Organization Behavior*, "Prilaku Organisasi" Buku 2 Gramedia, 2003, h. 93

<sup>17</sup> Ricky W. Griffin, *Management*, Edisi 2, h. 421

***Maimunah***

Di sisi lain, istilah Manajemen berdiri sebagai sebuah konsep tersendiri dengan hubungan yang juga tidak terlalu jauh. Keberadaan konsep Manajemen dipandang lebih dekat kepada kepemimpinan. Hal ini Dimana oleh Miftah Thoha keduanya diungkap bahwa Manajemen adalah kegiatan khusus dari kepemimpinan. Atau dalam rumusan sederhana, Manajemen adalah kepemimpinan formal yang dibatasi oleh tata krama birokrasi dalam suatu organisasi pendidikan

- a. Prinsip tanggung jawab pemimpin dalam organisasi pendidikan.

Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan tersebut ia dituntut bertanggung jawab. Tanggung jawab disini adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan.

Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan tersebut ia dituntut bertanggung jawab. Tanggung jawab disini adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan.



Firman Allah dalam Qs Al Ma'idah ayat 49.

وَأَنْ يَفْتِنُوكَ حَكْمَ عَنِ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ أَبَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ  
اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَأَحْذَرَهُمْ أَنْ

Artinya: “Dan putuskanlah perkara di antara mereka dengan apa yang diturunkan Allah dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu mereka. Dan berhati-hatilah kamu terhadap mereka supaya mereka tidak memalingkan kamu dari apa yang telah diturunkan Allah kepadamu.” (QS. Al-Ma'idah: 49).<sup>19</sup>

c. Prinsip Kesederhanaan

Rasulullah menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani (خادمهم القوم رئيس)

d. Pendekatan Historis

Al Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat *sidik*, *amanah*, *fathonah*, *tabligh*, dan lain-lain, sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur'an, Hadis, sirah nabawiyah serta sirah sahabat telah memuat berbagai pesan moral yang tak ternilai harganya.

e. Pendekatan Teoritis

Ideologi Islam adalah ideologi terbuka dan dialektis. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penterjemah/Pentafsir Al Qur'an, 2004), h. 168.

sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan al-Qur'an dan *Sunnah* Rasulullah.<sup>20</sup>

#### **4. Definisi Manajemen Konflik.**

Manajemen secara leksikal dapat diartikan kepemimpinan, proses pengaturan dan pengelolaan. Sedangkan menurut Mary Parker Vollett, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Namun lebih dari itu manajemen menurut Randall B. Dunham dan John L. Pierce adalah; “*A process of planning, organizing, directing and controlling organizational resource -human, financial, physical, and informational- in the pursuits of organizational goal*” Atau proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi -manusia, keuangan, fisik, dan informasi- dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>21</sup>

Konflik sendiri seperti diuraikan di depan mempunyai arti sebagai interaksi antara dua atau lebih pihak, satu sama lain saling bergantung namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan dimana setidaknya salah satu pihak menyadari perbedaan tersebut. Jadi manajemen konflik adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...* h 23

<sup>21</sup> Randall B. Dunham & John L. Pierce, *Management*, (Illinois: Scott Foreman Co. 1989), h. 6.

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 273.

Tujuan utama dari manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerjasama yang kooperatif antara berbagai level manajemen. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar menawar dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan-pendekatan untuk menangani konflik

## **5. Metode Pengelolaan Konflik**

### **a. Stimulasi**

Seperti telah dijelaskan di muka, konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan anggota kelompok tidak berani berinisiatif melakukan inovasi.

Kejadian-kejadian perilaku dan informasi yang mengarah pada kemajuan sering diabaikan, para anggota saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kekurangan masing-masing. Metode ini meliputi penempatan orang luar dalam kelompok, merestrukturisasi kembali organisasi, mendorong persaingan, penyimpangan dari peraturan dan pemilihan pemimpin kelompok yang baru.

### **b. Pengurangan atau Penekanan**

Metode ini menekankan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik dengan mengelola tingkat konflik melalui "pendinginan suasana" tanpa menyentuh masalah-masalah yang semula menjadi sumber konflik. Semisal dengan memberikan informasi positif terhadap pihak-pihak yang

berkonflik atau mungkin dengan meningkatkan kontak sosial melalui media yang mungkin tidak langsung menyentuh aspek substansial konflik itu sendiri.

c. Penyelesaian

Pembahasan mengenai metode untuk mengatasi konflik akan dipusatkan pada tindakan seorang pemimpin untuk menghadapi secara langsung pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Terdapat tiga cara yang sering digunakan dalam metode ini. Diantaranya adalah; kekuasaan dan pembedaan, kompromi serta pemecahan masalah terpadu.<sup>23</sup>

## **6. Indikasi keberhasilan dan kegagalan Manajemen Konflik**

Keberhasilan ataupun kegagalan penanganan konflik sangat bergantung pada seberapa besar perhatian pihak-pihak yang terlibat dalam mempertimbangkan sumber dari konflik itu sendiri. Dengan pemahaman yang mendalam mengenai sumber konflik, maka strategi yang akan diambil dapat dilaksanakan. Ini dimungkinkan, sebab masing-masing sumber konflik memberikan strategi yang berbeda dalam penyelesaiannya. Terdapat tiga kriteria yang dapat dijadikan acuan dalam menilai keberhasilan manajemen konflik.

a. *Acceptance* (Penerimaan)

Kesepakatan terhadap solusi yang diambil dapat diterima masing-masing pihak, karena dianggap menguntungkan dan melalui proses yang adil.

b. *Change Relationship* (Perubahan Pola Hubungan)

---

<sup>23</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5... h. 563.

Harus terjadi perubahan hubungan setelah kesepakatan diambil. Ini ditandai dengan adanya penghargaan terhadap masing-masing pihak, adanya upaya bersama untuk menjaga kesepakatan dan pengaruh positif lainnya.

c. *Duration* (Kurun Waktu)

Solusi yang diambil harus dapat berlangsung dalam kurun waktu lama, dan terjadi apabila kedua pihak masing-masing tidak merasa dirugikan.<sup>24</sup>

Adapun faktor-faktor penyebab kegagalan penyelesaian konflik adalah;

a. Tidak dilibatkannya pihak-pihak kunci.

Dalam penyelesaian konflik, semua pihak harus dilibatkan supaya kepentingan dari masing-masing dapat teridentifikasi, sehingga keputusan yang diambil tidak menguntungkan pihak tertentu.

b. Kurangnya itikad untuk menyelesaikan konflik itu sendiri

c. Melihat sumber konflik dari satu aspek saja.

d. Konflik harus dilihat dari berbagai aspek, terutama aspek struktural (kepentingan) dan psikokultural (psikologi dan budaya) dari pihak yang terlibat.<sup>25</sup>

## **7. Sumber Konflik**

Secara umum konflik timbul apabila terjadi ketidak harmonisan hubungan baik dalam diri, antara orang dalam satu kelompok, maupun antara orang dalam beberapa kelompok.

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, h. 36.

<sup>25</sup> *Ibid*

Konflik tidak sama dengan perbedaan pendapat, akan tetapi perbedaan pendapat yang tidak diakomodasikan dengan baik dapat melahirkan konflik dan pertentangan yang membahayakan. Konflik semacam ini dalam al-Qur'an disebut dengan "*Tanazu*",<sup>26</sup> sebagaimana dinyatakan dalam Qur'an Surat al Anfaal: 46

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ  
وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya: "Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang bersabar. (Al Anfaal: 46).<sup>27</sup>

Secara mendasar ruang lingkup konflik dapat terjadi pada organisasi baik itu berupa rumah tangga, kelompok masyarakat, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan persatuan bangsa-bangsa ataupun bentuk lainnya. Faktanya kita harus mengetahui sumber konflik itu sendiri selanjutnya beserta aspek-aspeknya. Namun demikian, secara umum sumber pokok terjadinya konflik dapat dikelompokkan ke dalam lima bentuk:

- a. Keharusan untuk berbagi sumber daya.

Potensi timbulnya konflik di sini terkait dengan terbatasnya jumlah sumber daya vital (sumber daya alam dan manusia). Mereka harus di alokasi, sehingga kelompok-

<sup>26</sup> Didin Hafidhuddin, & Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani Press., 2003), h. 178.

<sup>27</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur'an Dan Terjemahannya*, ... h. 268.

***Maimunah***

kelompok tertentu mau tidak mau menerima bagian lebih sedikit dibandingkan dengan apa yang mereka harapkan. Konflik terjadi ketika kelompok keorganisasian bersaing mendapatkan bagian terbesar dari sumber daya tersebut.

b. Perbedaan Tujuan.

Dalam praktek seringkali terlihat bahwa komponen organisasi cenderung makin terspesialisasi atau terdiferensi sewaktu mereka mengembangkan tujuan dan tugas serta personil yang tidak sama. Yang demikian kerap kali menimbulkan benturan kepentingan dan prioritas, sekalipun terdapat kesepakatan awal tentang tujuan umum organisasi pendidikan

c. Interdependensi Aktivitas Kerja.

Interdependensi kerja muncul apabila dua atau lebih bagian organisasi bergantung satu sama lain. Dalam kasus demikian, potensi terjadinya konflik tingkat tinggi muncul dan mengemuka. Bahkan adakalanya ketika semua kelompok yang terlibat, menghadapi tugas terlalu berat dan ketegangan memuncak, masing-masing akan saling menyalahkan serta melempar tanggung jawab. Konflik dapat pula muncul ketika beban didistribusikan secara merata, namun ternyata kompensasi yang diberikan kurang atau bahkan tidak sebanding. Dan ini akan semakin parah ketika satu bagian tidak dapat memulai aktivitas sebelum bagian lain menyelesaikan bebannya.

d. Perbedaan nilai dan persepsi.

Perbedaan tujuan di atas seringkali disertai adanya perbedaan sikap, nilai-nilai dan persepsi terhadap kepentingan (*interest*). Maksud kepentingan disini adalah perasaan seseorang mengenai apa yang sesungguhnya ia inginkan dan bersifat sentral dalam pikiran, yang selanjutnya membentuk inti dari banyak sikap, tujuan dan tindakan

e. Berbagai macam Gaya dan Ambiguitas Organisasi.

Terdapat karakter orang atau kelompok tertentu yang memang sangat menyenangi konflik (*contentious*), debat atau adu argumen. Pada taraf tertentu, karakter tersebut digunakan untuk merangsang dan mendorong performa organisasi menjadi lebih baik. Akan tetapi ada pula individu yang mengekskalasi konflik (moderat) mereka hingga menjadi “perang terbuka”. Seorang otoriter atau mereka yang memiliki penilaian diri rendah misalnya, kerap kali memicu konfrontasi karena sikap atau reaksi berlebihan terhadap ketidak sesuaian, walaupun dalam skala kecil.<sup>28</sup>

### **C. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik dalam perspektif Islam**

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa sesungguhnya tidak ada kepemimpinan ideal yang menunjuk pada suatu tipe saja, namun pemimpin ideal atau pemimpin efektif yang sanggup

---

<sup>28</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 440.

menyesuaikan diri dan organisasinya pendidikan dengan lingkungan yang dihadapinya.

Kendatipun demikian, konsep idealis itu dapat dipahami dalam empat kata kunci Keadilan (( *qisth, equalizing, leveling* ), Amanah (*accountability*), dakwah (*socility*), dan ummah (*collectivity*) yang akan melahirkan konsep “ *cvilleadership* “ atau kepemimpinan yang terwujud dan diperkuat dengan konsep keummatan. Oleh karena itu, untuk tetap melihat posisi manusia sebagai sebagai makhluk yang paling mulia yang dipilih Tuhan sebagai pengelola ala mini, maka setidaknya, dapat diidentifikasi beberapa prinsip pokok dalam kepemimpinan Islam secara konseptual, dan hubungan-hubungan antar individu atau antar kelompok dalam konteks praktis.

1. Prinsip pertama: saling menghormati dan memuliakan sebagaimana Allah telah memuliakan Manusia.
2. Prinsip kedua : Menyebarkan Kasih sayang. Hal ini merupakan eksplorasi dari risalah Islam sebagai ajaran yang utuh, karena dia datang sebagai rahmat untuk seluruh alam ( *rahmatan lil' alamin*)
3. Prinsip Ketiga: Keadilan

Secara teologis, salah satu golongan yang dijanjikan memperoleh ganjaran surga adalah pemimpin yang adil.

4. Prinsip keempat: Persamaan dan keadilan

Prinsip ini adalah cabang dari prinsip sebelumnya yaitu keadilan, persamaan sangat ditekankan khususnya dihadapan hukum.

5. Prinsip Kelima: Perlakuan yang sama berdasarkan kemampuan dan kompetensi

Organisasi dihuni oleh orang-orang yang berbeda. Tidak hanya memiliki perbedaan sifat dan karakter, tetapi juga perbedaan latar belakang,

6. Prinsip keenam: Berpegang pada Akhlak yang utama.

Beberapa perilaku yang mencerminkan keutamaan, khususnya yang berkaitan dengan pergaulan hidup, lemah lembut, mudah memaafkan belampang dada, bersabar gemar menolong.

7. Prinsip ketujuh: Kebebasan, tidak ada unsur penekanan

Islam adalah yang menghargai kebebasan, bahkan Islam tidak suka pemaksaan dan penekanan.

8. Prinsip kedelapan: Menepati Janji, sesuai dengan perjanjian

Dalam ajaran Islam melarang mengingkari janji, seorang kepala sekolah hendaklah komitmen apa yang telah disepakati dalam kegiatan organisasi pendidikan, janji merupakan hutang barang siapa yang mengingkari janji termasuk tanda orang munafik.<sup>29</sup>

#### **D. Kesimpulan**

Menjadi pemimpin di sekolah, atau menjadi kepala sekolah, adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin sekolah tersebut, organisasi apapun yang dipimpin

---

<sup>29</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*... h. 90.

***Maimunah***

maka harus amanah karena kelak Allah akan meminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya itu. Pemimpin kepala sekolah adalah titik sentral dan penentu kebijakan-kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi pendidikan , dalam rangka untuk mencapai tujuan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah memang benar-benar berperanan penting dalam peran Kepemimpinannya sebagai pengelola semua unsur-unsur dalam pendidikan , terutama dalam mengelola konflik-konflik yang ada, karena konflik memang selalu ada,tetapi tetap konflik kita hadapi dengan baik dan dikelola dengan baik pula, sehingga konflik dapat diminimalisir. Peran kepala sekolah mampu mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerjasama sesuai dengan konsep-konsep yang ada dalam Al-Qur'an dan Hadis, untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Agama RI, 2004, *al-Qur'an Dan Terjemahannya*, Semarang: Toha Putra.
- Depdikbud, , 1994, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, cet. ke-4.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnelly, 1985, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, Texas: Business Publication Inc.
- Griffin, Ricky W., 1976, *Management*, Edisi 2, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Hakim, Masykur, & Tanuwijaya, MA, 2003, *Model Masyarakat Madani*, Jakarta : Intimedia.
- Handoko, T Hani, 1995, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE UGM, Cet. Ke-9.
- Hendricks, William, 1996, *How to Manage Conflic*, Terj. Arif Santoso, "Bagaimana Mengelola Konflik", Jakarta : Bumi Aksara.
- Ibn Hajaj, Imam Abi al-Husain, 1993, *Shahih Muslim*, terj. Adib Bisri Mustafa, "Shahih Muslim", Juz III, Semarang: Penerbit Assifa'.
- Ibrahim, Anwar, 1996, "*Islam dan Pembentukan Masyarakat Madani*", dalam Aswab Mahasin (ed.) *Ruh Islam dalam Budaya Bangsa: Wacana antara Agama dan Bangsa*, Jakarta: Yayasan Festival Istiqlal.
- Johnson, Doyle Paul, 1994, *Sociological Theory: Classic and Modern*, terj. Robert M. Z. Lawang "Teori Sosiologi Klasik dan Modern", Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Jilid I.
- Khaldun, Ibnu, *Muqoddimah*, Beirut : Dar al- Fikr, tt.

- Krech, David & Richard S. Crutshfield, 1948, *Theory and Problem of Social Psychology*, NY: Mc Grow Hill Book Company Inc.
- Webster, 1980, *Webster New Twentieth Century Dictionary Unabridged*, 2nd Ed., NY: William Collins Publishers Inc.
- Nord, Walter, 1987, "*Dream of Humanization and Realities*", *Academy of Management Review*, July.
- Rasyid, Muhammad Ryaas, 1997, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Yarsif Watampone, cet. Ke-3.
- Hunt, James G. & Edwin A. Fleishman, 1973, *Current Development in Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ibn Hajaj, Imam Abi al-Husain, 1993, *Shahih Muslim*, terj. Adib Bisri Mustafa, "Shahih Muslim", Juz III, Semarang: Penerbit Assifa'.
- Ibrahim, Anwar, 1996, "*Islam dan Pembentukan Masyarakat Madani*", dalam Aswab Mahasin (ed.) *Ruh Islam dalam Budaya Bangsa: Wacana antara Agama dan Bangsa*, Jakarta: Yayasan Festival Istiqlal.
- Ishaq, Muhammad bin Yasar, *Life of Muhammad*, terj. Dewi Candraningrum Sirah Ibnu Ishaq: Buku Tertua tentang Sejarah Nabi Muhammad", Buku ke-2, Surakarta: Muhammadiyah University Press.,
- J. Winardi, , 1986, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Bandung: Prenada Media, 2004. Stoner, James A.E., & Charles Wankel, *Management*, New York: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P., 2002, *Essential of Organizational Behavior*, terj. Halida & Dewi Sartika "*Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*", Edisi 5, Jakarta: Erlangga.

- Rogers, M.F., 1973, *"Instrumental and Infra Resource: The Bases Power"*, *American Journal of Sociology*, 79, 6.
- Rus'an, *Lintasan Sejarah Islam di zaman Rasulullah*, Semarang : Penerbit Wicaksana.
- Rusli, , 2003, *Sejarah Kebudayaan Islam*, Semarang: Toha Putra.
- Shihab, M. Quraish, 2004, *Tafsir Al-Misbah: Pesan dan Kesan Keserasian al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, volume. I, cet. Ke-2.
- Soekanto, Soerjono, 2004, *Sosiologi suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. ke-37.
- Tanjung, Didin Hafidhuddin, & Hendri, 2003, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Thoha, Miftah, 2004, *Kepemimpinan dan Manajemen*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Hunt, James G. & Edwin A. Fleishman, 1973, *Current Development in Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ibn Hajaj, Imam Abi al-Husain, 1993, *Shahih Muslim*, terj. Adib Bisri Mustafa, "Shahih Muslim", Juz III, Semarang: Penerbit Assifa'.
- Ibrahim, Anwar, 1996, *"Islam dan Pembentukan Masyarakat Madani"*, dalam Aswab Mahasin (ed.) *Ruh Islam dalam Budaya Bangsa: Wacana antara Agama dan Bangsa*, Jakarta: Yayasan Festival Istiqlal.
- Ishaq, Muhammad bin Yasar, *Life of Muhammad*, terj. Dewi Candraningrum Sirah Ibnu Ishaq: Buku Tertua tentang Sejarah Nabi Muhammad", Buku ke-2, Surakarta: Muhammadiyah University Press.,

J. Winardi, 1986, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Bandung: Prenada Media, 2004. Stoner, James A.E., & Charles Wankel, *Management*, New York: Prentice Hall International.

