

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Konflik merupakan hal yang wajar dalam sebuah lembaga, termasuk dalam lembaga pendidikan.¹ Setiap lembaga, disamping ada proses kerja sama untuk mencapai tujuan, terjadi pula perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang mengarah pada konflik.

Konflik kelembagaan dominan muncul di lembaga pendidikan Islam yang berada dalam wilayah pengelolaan Yayasan. Lembaga pendidikan Islam, seperti pondok pesantren dan madrasah memiliki kompleksitas persoalan yang rentan terjadi konflik, baik konflik antar individu ataupun konflik antar kelompok.

Konflik akan selalu ada kapan, dan dimana saja. Hal yang terpenting dilakukan adalah mempersiapkan aturan-aturan untuk mengatasi terjadinya konflik yang tidak sehat tersebut. Munculnya konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit-bibit konflik. Sehubungan dengan itu pimpinan bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan tipe-tipe konflik tersebut sedini mungkin, serta menganalisa akibat-akibat yang mungkin timbul. Begitu pula pimpinan harus mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan untuk dapat menentukan langkah-langkah preventif yang dilakukan secara tepat.

Konflik yang terjadi walaupun menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan lembaga. Konflik dapat menjadi kekuatan jika dikelola dengan baik, dan dapat dijadikan alat untuk melakukan perubahan, akan tetapi sebaliknya dapat

¹ Mujammil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 234–235.

menurunkan kinerja jika tidak dikendalikan dengan baik.² Oleh karena itu, seorang pemimpin lembaga harus memperhatikan konflik agar tidak berakibat pada terhambatnya kemajuan dan sulitnya mencapai tujuan yang diinginkan.

Ahli manajemen klasik menyatakan bahwa semua konflik itu negatif, tidak dapat dipertahankan, sampai pada perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Konflik dipandang sesuatu yang alamiah, dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif jika dikelola dengan baik dan hati-hati.³

Pemimpin harus dapat mengelola konflik. dalam kasus tertentu bahkan pemimpin perlu menciptakan konflik, untuk menstimulasi kinerja dan produktivitas lembaga. Disamping itu pemimpin harus tahu cara mengelola konflik agar keberadaan konflik menjadi bermanfaat bukan sebaliknya. Dalam mewujudkan hal tersebut yang diperlukan pemimpin yaitu manajemen konflik. Dengan manajemen konflik pemimpin dapat mengubah konflik menjadi sumber kekuatan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Konflik perlu diolah dan dibuat menjadi kekuatan sebuah lembaga.⁴ Tentunya semua itu perlu tata kelola manajemen konflik yang sesuai dengan kebutuhan dan sasarannya.

Konflik disatu sisi dapat bermanfaat, di sisi lain dapat merugikan jika tidak dikelola dengan baik. Demikian halnya dalam sebuah lembaga, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan lembaga. Terlebih pada lembaga yang sudah mapan secara finansial infrasturktur dan sistem, akan tetapi dalam proses nya mengalami staganasi. Keberadaan konflik dapat menjadi solusi asalkan

² Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang : IAIN IB Press, 2006), hlm. 321

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 238.

⁴ Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, (Semarang: PT Pustaka Rizki Putra. 2011), hlm. 160.

dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, sebaliknya dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.⁵

Manajemen konflik merupakan faktor penting dalam mewujudkan lembaga yang produktif. Untuk itu lembaga pendidikan harus dikelola oleh manajer pendidikan yang profesional, dalam arti mampu mendaya gunakan sumber daya yang ada dan dapat mengelola konflik secara baik sehingga kinerja anggota lembaga dapat ditingkatkan secara optimal. Dengan meningkatnya kinerja, maka meningkat pula produktivitas lembaga.

Seorang pemimpin yang ingin memajukan lembaganya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik yang alami maupun konflik yang diciptakan. Kemampuan mengelola konflik diperlukan oleh semua pemimpin lembaga. termasuk pimpinan Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang.

Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang merupakan lembaga pendidikan Islam yang cukup besar baik dari segi finansial, infrastruktur maupun sumber daya manusianya. Tercatat jumlah guru dan karyawan di sana mencapai 609 orang, yang terdiri dari karyawan fungsional dan struktural dengan berberbagai bidang mulai dari pengurus harian (ketua umum, ketua 1, ketua 2, ketua 3, sekertaris dan bendahara), Bidang Pendidikan dan Pengajaran (SMAIT , SMPIT, LTIQ, TKIT), R&D, HRD, Humas, keuangan, bidang dakwah, investasi (minimarket, radio, peternakan, perkebunan) dan kerumah tanggaan, (security, dapur, laundry, klinik, cleaning service, sarana dan prasarana).

Idealnya sebuah lembaga besar dengan finansial, infrastruktur dan sarana yang mapan, mamiliki produktivitas kerja yang tinggi. Akan tetapi yang terjadi di Yayasan As-Syifa Al-Khoeriyah sampai tahun ke 11 sejak berdirinya, produktivitas kerja di lembaga tersebut

⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 239.

cenderung stagnan. sekalipun ada kemajuan, hal tersebut tidak signifikan. Sampai akhirnya di akhir tahun 2014 Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang muncul sebagai lembaga yang besar dengan produktivitas kerja yang terus meningkat.

Pencapaian di atas tentunya bukan perkara yang mudah, bahkan produktivitas itu dicapai oleh Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang ditengan munculnya beragam konflik akibat dari kebijakan pengurus Yayasan yang mengintegrasikan Bidang Pendidikan dan Pengajaran ke Yayasan, sehingga secara otomatis hilangnya otoritas Bidang Pendidikan dan Pengajaran dalam mengelola pendidikan secara otonom, akibatnya beberapa *stakeholder* penting di Bidang Pendidikan dan Pengajaran *resign* sebagai bentuk protes, dan beberapa program guru yang telah dirancang oleh Bidang Pendidikan dan Pengajaran pun terhenti. Selanjutnya pengurus Yayasan mengambil alih Bidang Pendidikan dan Pengajaran dengan berbagai konsekwensinya, kemudian melakukan serangkaian langkah-langkah guna mengendalikan dan mengelola konflik yang terjadi sehingga konflik tersebut menjadi konflik yang fungsional dan mampu meningkatkan produktivitas kerja di lembaga tersebut. Selanjutnya muncul pertanyaan bagaimana proses manajemen konflik yang dilakukan oleh pengurus Yayasan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?.

Berdasarkan uraian di atas masalah yang muncul adalah ; apa kebijakan pimpinan yang menimbulkan konflik di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?, bagaimana strategi pimpinan dalam mengatasi konflik di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?, bagaimana kebijakan pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?, bagaimana realitas produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian kali ini fokus permasalahan dirumuskan sebagai berikut; “bagaimana manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang”. Berkenaan dengan fokus masalah dalam penelitian tersebut selanjutnya dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa kebijakan pimpinan yang menimbulkan konflik di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?
2. Bagaimana strategi pimpinan dalam mengatasi konflik di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?
3. Apa saja kebijakan pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?
4. Sejauh mana tingkat produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan kebijakan pimpinan yang menimbulkan konflik di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang.
2. Menjelaskan strategi pimpinan dalam mengatasi konflik di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang.
3. Menjelaskan kebijakan pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang.
4. Menjelaskan tingkat produktivitas kerja di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian diharapkan berguna untuk: (a) memberikan gambaran secara utuh tentang manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang; (b) memberikan kontribusi guna memperkaya teori-teori yang telah ada tentang manajemen konflik terutama manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai: (a) dasar pertimbangan dalam membina personil lembaga pendidikan Islam agar menjadi sumber daya yang potensial; (b) memberikan masukan yang bermanfaat bagi pimpinan di Yayasan Asyifa Al-Khoeriyah Subang dalam mengenali keberadaan konflik agar dikelola secara baik.; (c) referensi bagi peneliti selanjutnya dengan pendekatan, masalah, serta *setting* yang berbeda untuk perbandingan sehingga melengkapi temuan penelitian yang telah dilakukan.

E. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan penelaahan beberapa hasil Penelitian sebelumnya Penulis mendapatkan ada beberapa Penelitian yang membahas tentang manajemen konflik, diantaranya yaitu.:

1. Wahyudi. 2003. *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi*. Desertasi. Universitas Pendidikan Indonesia. Penelitian ini dilakukan terhadap Lembaga Pusat Pengembangan dan Penataran Guru Teknologi Malang. Dalam Penelitian ini difokuskan pada manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas lembaga. Temuan dalam Penelitian ini sebagai berikut; Pertama, pimpinan dan karyawan PPPGT Malang menyikapi peristiwa konflik sebagai dinamika lembaga, menurutnya tanpa konflik lembaga tidak mengalami perubahan dan kemajuan, perbedaan pendapat dapat memperjelas masalah/kelemahan lembaga, dan perbedaan pendapat sebagai bentuk

kreativitas karyawan, konflik dapat menumbuhkan iklim keterbukaan dalam pengelolaan sumberdaya lembaga. Kedua, konflik terjadi dikarenakan meningkatnya beban kerja, transparansi pengelolaan keuangan, kelambanan pimpinan dalam menyelesaikan konflik, persaingan antar departemen/unit kerja, perubahan lembaga yang cepat, perbedaan sifat-sifat individu, komunikasi dan hubungan manusia yang kurang harmonis. Ketiga, beberapa penyebab terjadinya konflik sebagai dasar pimpinan melaksanakan manajemen konflik yaitu resolusi konflik, stimulasi konflik dan mengurangi (reduce). Keempat, pelaksanaan manajemen konflik berdampak pada kinerja karyawan yaitu disiplin, kerja keras, tepat waktu, inovatif, dan komitmen terhadap pekerjaan. Kelima, kinerja yang ditampilkan dapat meningkatkan omset, meningkatkan produksi dan jasa, relaisasi program mencapai 100 %, tumbuh sikap kom-petitif, tercipta budaya kerja, pemanfaatan waktu kerja secara efektif dan insentif (re-ward) semakin tinggi.

2. Syarnubi. 2016. Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya. Jurnal. STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian. Penelitian ini dilakukan terhadap Fakultas Dakwah UIN-Sunan Kali Jaga Yogyakarta. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: 1) konflik adalah realitas yang tidak mungkin dapat dihindari seratus persen dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu sikap yang dapat diambil bukan menghindari konflik yang adasecara terus menerus, akan tetapi harus menghadapi dan dicoba dicari jalan penyelesaiannya. Disinilah perlunya manajemen konflik, bagaimana mencari solusi yang tepat menyelesaikan konflik sebuah konflik. 2) indikasi konflik yang terjadi di Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunana Kalijaga adalah perbedaan pendapat antara dekan dan dosen Fakultas Dakwah terkait dengan kebijakan perubahan nama Fakultas Dakwah menjadi Dakwah Dan Komunikasi. Akan tetapi kalau dicermati

lebih jauh, salah satu faktor ketidakcocokan tersebut adalah karena perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. 3) menghadapi konflik semacam ini, maka cara yang ditempuh adalah dengan mempersatukan dan perundingan (kompromi), dari kedua metode yang ditempuh ternyata tidak mampu menyelesaikan konflik. Oleh karena itu cara yang ditempuh dalam penyelesaian konflik ini adalah dengan cara naik banding yaitu meneruskan permasalahan tersebut pada pimpinan yang lebih tinggi yakni Rektor UIN-SUKAYogyakarta untuk mendapatkan penyelesaian.

3. Choirul Anwar. 2015. Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Komunikasi yang Efektif. Jurnal. Penelitian ini dilakukan Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia. Hasil Penelitian menunjukkan perilaku buruk yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam sebuah lembaga akan menghambat komunikasi yang terjadi antar anggotanya. Perilaku buruk yang kerap terjadi disebuah perusahaan adalah memeras, suap, menggertak, menipu, ketidakjujuran, intimidasi, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, ancaman, pencurian, diskriminasi, pemberian informasi yang salah. Di departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia terdapat beragam perilaku buruk yang ditemukan, diantaranya adalah agresi kejahatan, penipuan, ketidak sopanan, sabotase dan pencurian. Komunikasi berarti memberikan informasi dan mendistribusikannya kepada para anggota lembaga, jika distribusi tersebut terhambat karena adanya perilaku buruk yang dilakukan oleh seseorang atau salah satu karyawan maka komunikasi yang terjalin menjadi tidak efektif dan dalam jangka panjang komunikasi yang tidak efektif tersebut akan mengakibatkan timbulnya kesalah pahaman penafsiran sehingga menimbulkan prasangka dan akhirnya berujung pada konflik dalam internal perusahaan atau lembaga. Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatasi

konflik yang terjadi karena dampak dari konflik tersebut akan berimbas pada kinerja dan efektifitas pekerjaan diperusahaan khususnya di PT. Sumi Rubber Indonesia.

4. Bashori. 2016. Manajemen Konflik Ditengah Dinamika Pondok Pessantren dan Madrasah. Jurnal. Dalam Penelitian ini dikatkan bahwa dalam dinamika lembaga pendidikan Islam pasti muncul gejolak atau konflik, baik konflik secara individu maupun konflik secara kelompok. Diakui atau tidak, lembaga pendidikan Islam khususnya pondok pesantren dan madrasah, memiliki kemungkinan konflik yang cukup tinggi dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang lain. Dari asumsi itulah tulisan ini bertujuan menganalisis peranan manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkup lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan kajian teori, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik menjadi sangat sentral dalam mengembangkan konflik yang ada di lembaga pendidikan pondok pesantren dan madrasah sebagai cara dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam menjadi lebih baik. Selain itu, karena sudah menjadi keniscayaan bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka mengendalikan konflik menjadi keharusan demi mencapai tujuan dalam lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan empat hasil penelitian yang relevan terdahulu, menunjukkan bahwa dalam sebuah lembaga, konflik adalah sebuah keniscayaan dan tidak dapat dihindarkan. Akan tetapi jenis-jenis konflik dan penyebabnya yang berbeda-beda tergantung kompleksitas yang melatar belakangnya. Kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik akan sangat berpengaruh terhadap implikasi dari konflik tersebut, apakah dampaknya negatif atau justru positif.

Penelitian yang akan dilakukan oleh Penulis kali ini, memiliki setting yang berbeda, dan kompleksitas yang berbeda, sehingga kemungkinan hasil penelitian yang akan dihasilkanpun

tentunya berbeda pula dengan penelitian terdahulu. dengan begitu diharapkan akan muncul khasanah baru dalam kajian manajemen konflik.

F. Kerangka Pemikiran

Lembaga pendidikan dengan kompleksitas yang besar berpotensi menghadapi konflik yang tinggi. Konflik tersebut tentunya tidak perlu dihindari atau dihilangkan, karena dalam sebuah lembaga besar dengan kompleksitas yang tinggi keberadaan konflik adalah sebuah keniscayaan. Dalam kasus tertentu bahkan kehadiran konflik diperlukan. Konflik tersebut agar menjadi fungsional dan berdampak pada produktivitas lembaga yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelolanya. Sebagaimana Gibson J.L., Ivancevic, J.M., dan Donnelly, J.H. mengatakan bahwa konflik antar individu maupun antar kelompok di dalam lembaga tidak dapat dielakkan, kinerja lembaga yang optimal memerlukan tingkat konflik yang sedang, dan mereka beranggapan bahwa tanpa konflik berarti lembaga tidak ada perubahan.⁶

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Cummings, P.W. bahwa menurutnya konflik itu tidak selalu mengganggu karena sejumlah konflik tertentu dibutuhkan untuk membentuk kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja.⁷ Pada dasarnya konflik selalu hadir pada setiap lembaga, baik lembaga kecil maupun lembaga besar, konflik dapat berdampak positif dan negatif terhadap kinerja lembaga, tergantung pada sifat konflik dan pengelolaannya. Dengan demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan semua bentuk konflik, kecuali yang menghambat pencapaian tujuan lembaga. Tugas pemimpin adalah mengelola konflik agar dapat bermanfaat guna mendorong perubahan dan inovasi.

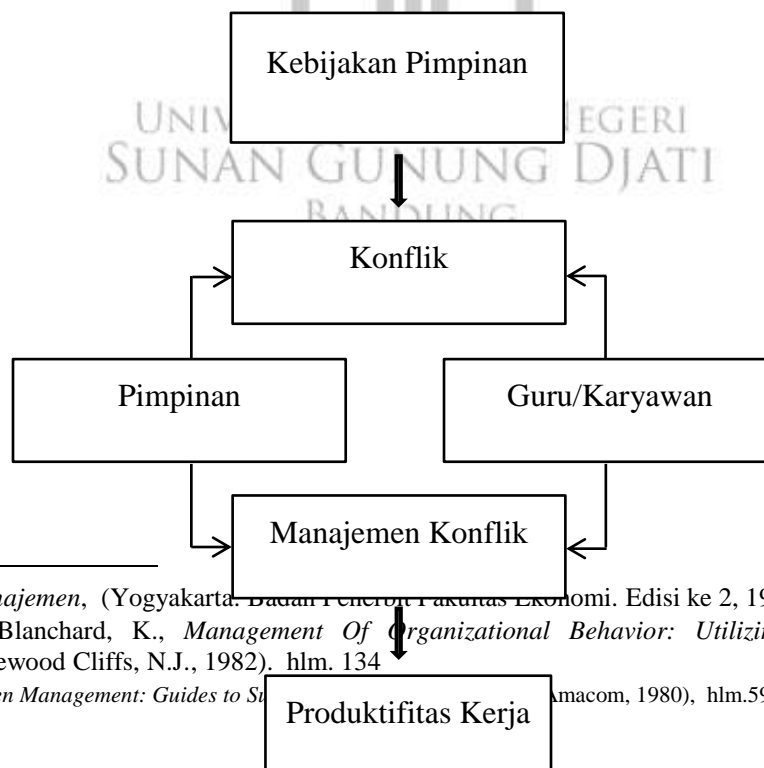
⁶ Gibson JL Ivanceich, J.M dan Donnelly Jr. J.H., *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*, (edisi ke delapan). Alih Bahasa: Nunuk Ardiani, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 436

⁷ Cummings, P.W., *Open Management: Guides to Successful Practice*, (Newyork: Amacom, 1980), hlm. 41

Tingkat konflik yang sangat fungsional menyebabkan kinerja lembaga menjadi optimum, namun jika tingkat konflik terlalu rendah, kinerja lembaga dapat mengalami stagnasi.⁸ Pendapat di atas menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara tingkat konflik optimal dengan kinerja lembaga. Menurut pendapat Hersey, P. dan Blanchard, K. bahwa kemampuan pemimpin lembaga dalam penanggulangan konflik dapat berpengaruh pada kinerja dan produktivitas lembaga.⁹ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Cummings, P.W. penyelesaian konflik secara adil dan jujur yang dilakukan oleh manajer dapat mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan semangat kerja dan produksi.¹⁰

Untuk itu peran pemimpin dalam pengelolaan lembaga pendidikan, khususnya pendidikan yang memiliki kompleksitas tinggi sangat dominan, sehingga dapat mengoptimalkan semua potensi termasuk diantaranya potensi konflik, agar potensi tersebut menjadi fungsional dan berdampak pada kinerja dan produktivitas kerja lembaga.

Adapun bagan alur berfikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



⁸ Handoko T.H., *Manajemen*, (Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Edisi ke 2, 1992), hlm. 348

⁹ Hersey, P. dan Blanchard, K., *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (4th.Editions). Englewood Cliffs, N.J., 1982). hlm. 134

¹⁰ Cummings, P.W., *Open Management: Guides to Success* (New York: Amacom, 1980), hlm.59

Tabel 1.1 Kerangka Berfikir



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG