

**MANAJEMEN KONFLIK SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PERSPEKTIF ISLAM**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi didalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu.

Sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja. Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif.

Agar konflik sumber daya manusia yang terjadi dalam suatu lembaga pendidikan dapat diatasi dengan baik, maka perlu adanya suatu sistem penyelesaian yang komperhensif. Manajemen konflik baik dari perspektif umum maupun perspektif islam memiliki tujuan yang sama yakni mengatasi konflik agar tersalur ke arah perkembangan yang positif. Oleh karena itu, penulis menyusun makalah dengan judul “manajemen konflik sumber daya manusia dalam perspektif islam” diharapkan mampu memberikan suatu deskripsi cara mengatasi konflik agar tersalur ke arah positif.

### **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam makalah dengan judul “Manajemen Konflik Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam” adalah:

1. Apa pengertian konflik?
2. Bagaimana perspektif islam terhadap konflik?
3. Bagaimanakah konflik dalam suatu lembaga pendidikan?
4. Apa saja yang menjadi sumber terjadinya konflik?
5. Bagaimana strategi dan manajemen konflik dalam Islam?
6. Bagaimana kriteria keberhasilan dan prosedur evaluasi manajemen konflik?

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pengertian Konflik**

Kata konflik dalam bahasa Yunani : *configere, conflictum* berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan. Dapat diartikan pula bahwa konflik merupakan relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-interes eksklusif yang tidak bisa dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda[2].

Kartini Kartono, mendefinisikan konflik secara positif, negatif dan netral. Dalam pengertian negatif, konflik diartikan sebagai: sifat-sifat animalistik, kebuasaan, kekerasan, barbarisme, destruksi/pengrusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa: petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas-diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai: akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan hidup yang sama.[3]

Fink (dalam Kartini Kartono, 1991) menyebutkan bahwa konflik merupakan “interaksi yang antagonis, mencakup tingkah laku lahiriah yang tampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung; sampai pada bentuk perlawanan terbuka.”[4]

Muhyadi, mengemukakan definisinya dengan menekankan pada usaha melawan atau menghalangi orang lain agar gagal mencapai tujuan.[5]

Menurut Chatlinas Said, sebagaimana yang dikutip oleh Soetopo,

menekankan pada cekcok tujuan, ketidak sejalan tujuan. Selanjutnya pendapat Mastenbroek, yang dikutipnya lagi, memberikan pengertian yang agak luas dan memandang konflik sebagai situasi di mana ketentuan tak berjalan, pernyataan ketidakpuasan, dan penciutan proses pembuatan keputusan.

Pengertian yang lebih padat dan simpel dapat dilihat dari pendapat Ross Stagner yang dikutip oleh C.R Mitchel dalam *The Structure of International Cinflict* : "...konflik merupakan sebuah situasi, di mana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin cicapai oleh kedua belah pihak.[\[6\]](#)

Bertumpu pada beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan perbedaan, pertentangan, dan ketidak sesuaian kepentingan, tujuan, dan kebutuhan dalam situasi formal, sosial, dan psikologis, sehingga menjadi antagonis, ambivalen, dan emosional diantara individu dalam suatu kelompok atau organisasi.

## **B. Konflik Dalam Perspektif Islam**

Meskipun Islam yang notabene lebih mengutamakan perdamaian, sesuai dengan makna kata Islam sendiri yakni "salam". Namun bukan berarti Islam tidak memberikan makna dan pandangan terhadap konsepsi koflik. Dalam agama Islam pemaknaan konflik bisa dalam bentuk yang lebih ramah dan damai. Dalam Islam konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Konflik merupakan bagian dari tabiat manusia yang telah dibawa oleh manusia dari sejak dia dilahirkan. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Manusia yang memiliki tuntutan serta keinginan yang beraneka ragam dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan tersebut. Namun untuk bisa

mendapatkannya, mereka akan berkompetisi untuk mendapatkan keinginan tersebut. Dari sini maka dengan adanya konflik akan mengajarkan manusia untuk dapat berfikir lebih maju untuk mendapatkan keinginannya tersebut sehingga akan bermanfaat bagi kehidupannya. Oleh karena itu, Allah membekali nilai-nilai moral pada setiap makhluk dalam kepentingan-kepentingannya sendiri. Selagi konflik masih dibutuhkan oleh manusia, maka mereka pun dibekali oleh Allah dengan kemampuan untuk berkonflik, baik dalam fisik, roh maupun akalnya, dan sekaligus kemampuan untuk mencari solusinya. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah yang artinya: *“Seandainya Allah tidak menolak (keganasan) sebagian manusia dengan sebagian yang lain, pasti rusaklah bumi ini.”*

Dengan demikian, yang perlu diperhatikan adalah hikmah dibalik terjadinya konflik. Dalam Islam, konflik bukanlah sebagai tujuan namun lebih sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan. Karena sesungguhnya manusia berasal dari asal yang sama. Seperti dijelaskan pada (QS. An Nisaa' ayat 1) yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ  
وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
(عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ۙ ۱)

*“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”*.

Dari ayat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebenarnya manusia berasal dari asal yang sama. Dari ayat di atas, Islam mengajarkan pentingnya untuk toleransi menghargai adanya perbedaan-perbedaan yang dimiliki manusia baik siri fisik, pemikiran budaya dan lain-lain agar jangan sampai memicu konflik dan mengakibatkan perseteruan dan permusuhan. Konflik memang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia. Namun, jangan sampai terlarut dalam konflik yang akhirnya menjadi konflik berkepanjangan yang tidak ada solusinya yang justru akan merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

Suran An-Nisaa' diatas merupakan penetapan nilai persaudaraan yang dimaksudkan sebagai pedoman hubungan antar kelompok manusia yang disebut Al Qur'an diatas. Nilai ini harus menjadi landasan masalah multikulturisme, multiagama, multibahasa, multibangsa dan pluralisme secara umum, karena Al-Qur'an menganggap perbedaan ras, suku, budaya dan agama sebagai masalah alami (ketentuan Tuhan). Justru itu, perbedaan tadi tidak boleh dijadikan ukuran kemuliaan dan harga diri, tapi ukuran manusia terbaik adalah ketaqwaan dan kesalehan sosial yang dilakukannya. Ini yang dimaksud firman Tuhan dalam al-Hujurat ayat 13 sbb:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ  
(أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) (١٣)

*“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.*

Persamaan adalah prinsip mutlak dalam Islam dalam membina hubungan sesama manusia tanpa melihat perbedaan seperti ditegaskan Rasulullah SAW dalam hadits yang diriwayatkan Anas bin Malik:

"الناس مستوون كاسنان المشط ليس لاحد على أحد فضل الا بتقوى الله "

“(Asal usul) Manusia adalah sama, tidak obahnya seperti gigi. Kelebihan seseorang hanya terletak pada ketaqwaannya kepada Allah SWT”.

### **C. Konflik Dalam Suatu Lembaga Pendidikan**

Sekolah sebagai satu organisasi yang terdiri dari anggota dengan latar belakang yang berbeda beda tentu sangat familiar dengan kata konflik. Meskipun demikian, tidak selamanya konflik bersikap negati, ada pula konflik yang menimbulkan dampak positif. Sehubungan dengan ini, Muhyadi mengemukakan tiga pandangan terhadap konflik yang terjadi di dalam organisasi, sebagaimana dikutip oleh Soetopo, yaitu: aliran tradisional, aliran behavioral, dan aliran interaksi.<sup>[7]</sup> Aliran tradisional memandang konflik sebagai sesuatu yang jelek, tidak menguntungkan, dan selalu menimbulkan kerugian dalam organisasi. Oleh sebab itu konflik harus dicegah dan dikentikan. Cara yang efektif untuk menghindari dan menghentikan konflik menurut paham ini adalah dengan menemukan sumbernya untuk kemudian diatasi. Selanjutnya aliran *behavioral* memandang konflik sebagai sesuatu yang wajar terjadi dan alamiah dalam suatu organisasi. Karena tanpa perlu diciptakan, konflik ini akan terjadi dalam organisasi. Berdasarkan pandangan ini, maka konflik tidak selamanya dipandang sebagai sesuatu yang merugikan, akan tetapi juga bisa menguntungkan. Dengan demikian, maka konflik yang terjadi di lingkungan organisasi harus dikelola dengan baik. Lebih lanjut aliran interaksi memandang bahwa konflik dalam suatu organisasi harus diciptakan (dirangsang timbulnya). Pandangan semacam ini dilatar belakangi oleh konsep bahwa organisasi yang tenang, harmonis dan senantiasa dalam kedamaian akan cenderung menjadi statis dan kurang inovatif. Oleh sebab itu organisasi semacam ini sulit bersaing untuk maju.

Dalam kehidupan organisasi secara riil, konflik bisa menguntungkan dan bisa pula merugikan organisasi. Konflik yang menguntungkan disebut konflik fungsional, sedangkan konflik yang merugikan disebut konflik disfungsional.[\[8\]](#) Contoh konflik yang menguntungkan antara lain: memungkinkan munculnya ketidakpuasan yang tersembunyi ke permukaan sehingga organisasi dapat mengadakan penyesuaian dan mengatasinya, memungkinkan munculnya norma-norma baru yang sangat membantu mengatasi kekurangan norma-norma lama, berguna untuk mengukur kemampuan struktur kekuasaan yang ada pada organisasi, memperkuat ciri kelompok yang ada sehingga kelompok itu memiliki identitas yang pasti, menyatukan beberapa kelompok yang terpisah, dan merangsang usaha untuk mengurangi stagnasi.

Di sisi lain konflik ini juga merugikan organisasi, sebagai contoh dapat dikemukakan di sini antara lain: Menyebabkan timbulnya perasaan tidak enak sehingga menghambat komunikasi, membawa organisasi ke arah disintegrasi; menyebabkan ketegangan antar individu maupun antar kelompok; menghalangi kerjasama diantara individu dan mengganggu saluran informasi; memindahkan perhatian anggota organisasi dari tujuan organisasi.

Kefektifan organisasi dalam mencapai titik optimum kinerja juga dipengaruhi oleh konflik yang muncul. Sehubungan dengan ini Tosi mencoba menghubungkan antara konflik dengan keefektifan organisasi, dengan menjelaskan bahwa keefektifan organisasi akan berada pada level rendah mana kala level konflik berada pada posisi rendah; pada level konflik sedang, keefektifan organisasi dapat mencapai titik optimum tinggi. Sedangkan pada level konflik tinggi, keefektifan organisasi jadi menurun. Organisasi yang level konfliknya rendah atau tidak ada konflik sama sekali, cenderung mengalami stagnasi, tidak meningkat, dan gagal mencapai keefektifan. Untuk itu seorang pemimpin harus menendalikan konflik pada level sedang agar organisasi tersebut menjadi dinamis dan mencapai keefektifan yang tinggi. Jika konflik berada pada level yang tinggi, dikhawatirkan organisasi sulit

dingendalikan, bahkan bisa jadi seluruh potensi organisasi digunakan untuk memikirkan solusi konflik. Hal ini akan merugikan organisasi bahkan bisa gagal mencapai keefektifan.

## **D. Sumber Dan Faktor-Faktor Konflik**

### **1. Sumber Konflik**

Menurut Smith<sup>[9]</sup>, konflik dalam suatu organisasi, termasuk di dalamnya organisasi sekolah pada dasarnya bersumber dari tiga hal, yaitu: masalah komunikasi, struktur organisasi dan faktor manusia itu sendiri.

Konflik sering terjadi akibat kesalahan dalam komunikasi atau distorsi. Suatu kebenaran yang dikemukakan dengan pola komunikasi yang tidak bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik. Di sisi lain struktur organisasi termasuk sektor penyumbang konflik yang tidak kecil, karena masing-masing unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang bisa saling bergesekan dan berbenturan. Kemudian penyumbang konflik yang tidak kalah banyaknya adalah faktor manusia. Hal ini dimungkinkan karena adanya sifat-sifat kepribadian yang beragam dan unik. Setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda, begitu juga sikap otoriter dan mau menang sendiri, dogmatis, individualistis, dan sifat-sifat pribadi lainnya. Kesemuanya itu dapat menimbulkan konflik di tubuh organisasi.

Schmuck, mengemukakan ada empat unsur yang menjadi sumber konflik, yaitu: 1) adanya perbedaan fungsi dalam organisasi; 2) adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub sistem; 3) adanya perbedaan peranan, dan 4) adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi.<sup>[10]</sup>

### **2. Faktor-Faktor Konflik**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi konflik antara lain: 1). Ciri umum pihak-pihak yang berkonflik, 2) hubungan pihak-pihak yang berkonflik sebelum terjadinya konflik, 3) sifat masalah yang menimbulkan konflik, 4) lingkungan sosial di mana konflik terjadi, 5) kepentingan

pihak-pihak yang berkonflik, 6) strategi yang biasa digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik, dan 7) konsekuensi konflik terhadap yang berkonflik dan terhadap pihak lain.

Seorang pemimpin lembaga pendidikan harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi konflik untuk menentukan strategi apa yang akan dipakai jika ingin mengatasi konflik. Perlu dicermati bahwa konflik tidak terjadi dengan sendirinya, akan tetapi muncul dan timbulnya suatu konflik tentu melalui proses tertentu.

## **E. Strategi Dan Manajemen Konflik Dalam Islam**

### **1. Strategi Manajemen Konflik.**

Penerapan strategi manajemen diharapkan dapat menajadikan konflik dan pemecahannya sebagai upaya pendinamisasi dan pengoptimalan pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun, konflik pasti terjadi dalam organisasi, baik dalam skala besar maupun skala kecil. Dengan demikian berarti bahwa besar kecilnya konflik yang dihadapi harus dikelola dengan baik agar menjadi potensi untuk mefektifkan organisasi. Miftah Thoha[11], mengemukakan strategi manajemen konflik secara umum adalah: 1) strategi menang-kalah; 2) strategi kalah-kalah 3) Strategi menang-menang.

Dalam strategi menang-kalah, salah satu pihak menang dan salah satu pihak kalah, termasuk di dalamnya menggunakan wewenang atau kekuasaan untuk menekan salah satu pihak. Bisa jadi pihak yang kalah akan berperilaku non-produktif, kurang aktif, dan tidak mengidentifikasikan dirinya dengan dengan tujuan organisasi.

Dalam strategi kalah-kalah, berarti semua pihak yang berkonflik menjadi kalah.strategi ini dapat berupa kompromi (keduanya sama-sama berkorban atas kepentingan), dan arbitrase (menggunakan pihak ke tiga).

Strategi menang-menang yaitu konflik dipecahkan melalui metode *problem solving* (pemecahan masalah). Penelitian Scmuk (1976)

menunjukkan bahwa: 1) metode pemecahan masalah mempunyai hubungan positif dengan manajemen konflik, 2) pemecahan masalah banyak dipergunakan oleh pihak-pihak yang memiliki kekuasaan, tetapi lebih menyukai bekerja sama.[\[12\]](#)

Lebih lanjut Scmuck mengemukakan beberapa cara menggunakan manajemen konflik :

- a. Jika menggunakan strategi menang-kalah, cara yang ditempuh bisa:
  - menghilangkan pergolakan dengan menggunakan pertimbangan satu pihak.
  - Diadakan resolusi dengan keputusan pihak luar.
  - Persetujuan melalui wasit.
- b. Menghindari konflik dengan mengurangi interdependensi:
  - satu pihak menarik diri untuk bertindak lebih lanjut.
  - Mencari kesamaan jika terjadi konflik interes.
  - Memisahkan pihak-pihak yang berkonflik.
- c. mengusahakan kesepakatan melalui pemecahan masalah secara kreatif. Secara umum, cara ini dilakukan dengan cara menentukan masalah pokoknya, mengidentifikasi alternatif, mengevaluasi alternatif, menentukan alternatif terbaik, implementasi alternatif dan follow-up.

Teknik manajemen konflik lain yang lebih komprehensif adalah: 1) teknik konfrontasi, 2) penerapan gaya penyelesaian konflik, 3) memperbaiki praktik organisasi, dan 4) perubahan peranan dan struktur organisasi.

Teknik konfrontasi terdiri atas negosiasi/bergaining, mediasi (penengah), arbitrase (pihak luar/wasit), keputusan integratif. Penerapan gaya penyelesaian konflik terdiri atas: penghindaran, akomodasi, kompetisi. Kompromi, dan kolaborasi. Memperbaiki praktik organisasi dilakukan dengan cara perbaikan rumusan tujuan, menghilangkan salah arti, klarifikasi wewenang, perbaikan kebijakan, modifikasi komunikasi, rotasi personel, sistem penghargaan, dan pelatihan. Perubahan peran dan

struktur organisasi meliputi: pengaturan peran bersama secara koordinatif, mengkombinasikan unit-unit, merancang kembali struktur organisasi, pemindahan dan pertukaran tempat tugas, memperlancar komunikasi antar unit yang berkonflik.

Ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian seorang pimpinan organisasi pendidikan dalam menghadapi konflik yang ada, yaitu mulailah dari sikap pasif menuju ke orientasi aktif, dan sangat bergantung pada tingkat kematangan pihak-pihak yang mengalami konflik. Pemahaman terhadap cara mengubah sikap dan perilaku orang yang dipimpin dan juga hal-hal yang berkaitan dengan kekuasaan (power) atau otoritas (authority) sangat diperlukan untuk lebih menguasai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen konflik.

## **2. Strategi dan Manajemen Konflik Dalam Islam**

Di dalam agama Islam juga dijelaskan tentang tata cara mengelola suatu konflik agar konflik tidak bersifat destruktif melainkan menjadi hal yang dapat bermanfaat bagi kehidupan manusia. Agama Islam mengajarkan bagaimana mengelola atau menyelesaikan perbedaan atau pertentangan dengan cara-cara damai. Meskipun agama Islam merupakan agama yang notabene menganut ajaran kebenaran mutlak, namun agama Islam tidak pernah mentolerir penggunaan kekerasan dalam ajarannya. Sebenarnya konsep resolusi konflik dalam Islam cenderung memiliki kesamaan dengan manajemen konflik secara umum. Dalam Islam resolusi konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara misalnya debat dan musyawarah.

Debat pada dasarnya adalah salah satu cara berkompetisi dengan pihak atau kelompok lain. Dalam Al-Qur'an, debat sering merujuk pada upaya kompetisi yang dilakukan kaum muslim dengan kaum non muslim. Debat sering digunakan oleh Nabi Allah untuk menanggapi segala tuduhan terhadap agama Islam sekaligus meyakinkan pihak lain tentang kebenaran agama Islam. Di dalam Al-Qur'an juga di jelaskan bahwa berdebat harus

dilakukan dengan adil dan fair yang tercantum pada surat An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ  
(إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ١٢٥)

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.*

Selain debat, resolusi konflik dalam Islam juga dilakukan dengan musyawarah. Dalam Al-Qur’an musyawarah sering merujuk pada penyelesaian konflik dan hubungan sesama kaum muslim, berbeda dengan debat yang cenderung ditujukan untuk kaum non-muslim. Tujuan musyawarah ini adalah untuk menemukan jalan keluar dari perbedaan yang tidak menyangkut gejala “idiologis” dan dikhotomik sehingga memungkinkan terbentuknya kompromi dan negosiasi. Sedangkan perdebatan lebih menunjukkan sebagai upaya untuk meyakinkan fihak lain, dan tidak mungkin terjadi kompromi, dan yang mungkin hanya sebatas memahami saja, bukan untuk saling membenarkan satu sama lain. Perihal musyawarah ini telah dijelaskan dalam Al-Qur’an surat Ali Imran ayat 159 yang berbunyi sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ  
(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩)

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan*

*bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.*

Dari beberapa penjelasan diatas dapat dipahami bahwa Islam banyak menggunakan cara-cara damai sebagai cara untuk mengelola konflik. Islam menganjurkan kepada pemeluknya untuk memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang dimiliki tiap-tiap manusia. Karena perbedaan itu merupakan kodrat Allah SWT yang tidak bisa ditolak. Perbedaan itu diciptakan untuk saling melengkapi, dan dengan perbedaan itu manusia akan terus berkembang dan menciptakan perubahan-perubahan yang nantinya akan bermanfaat bagi manusia pada umumnya.

### **3. Prinsip-prinsip Pelaksanaan Manajemen Konflik.**

Dalam melaksanakan manajemen konflik ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer, organisator, atau pemimpin, antara lain:

#### **a. Perlakukanlah secara wajar dan alamiah**

Timbulnya konflik dalam penyelenggaraan satuan pendidikan merupakan suatu hal yang wajar dan alamiah. Karena sampai saat ini konflik masih dipandang sebagai bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, dan hal ini musti dihadapi seorang pimpinan melalui manajemen konflik. Oleh sebab itu, sebab itu pelaksanaan manajemen konflik harus dilakukan secara wajar dan alamiah sebagaimana pelaksanaan manajemen bidang lainnya.

#### **b. Pandanglah sebagai dinamisator organisasi.**

Konflik dapat dipandang sebagai dinamisator organisasi. Jika demikian halnya, maka organisasi tanpa konflik berarti diam, statis dan lamban dalam mencapai kemajuan yang diharapkan. Walaupun demikian, konflik yang ada harus ditata sedemikian rupa agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi sesuatu yang positif untuk

menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan pendidikan.

c. Media Pengujian Kepemimpinan.

Kepemimpinan akan lebih teruji dengan ketika menghadapi suatu konflik. Melalui manajemen konflik, seorang pimpinan akan memiliki kepemimpinan yang dapat diandalkan untuk membawa roda organisasi secara dinamis positif dalam mencapai tujuan organisasi di masa depan. Dengan demikian jelaslah bahwa kepemimpinan seseorang tidak hanya diuji saat membawa anggota mencapai tujuan berdasarkan rutinitas tugas formal saja, akan tetapi lebih teruji lagi ketika menjalankan manajemen konflik.

d. Fleksibilitas strategi

Strategi manajemen konflik yang digunakan para pimpinan organisasi mestinya sangat fleksibel, artinya pemilihan penggunaan strategi dimaksud sangat bergantung pada: 1) jenis, materi konflik, dan sumber penyebabnya, 2) karakteristik pihak-pihak yang berkonflik, 3) sumberdaya yang dimiliki dan mendukung, 4) kultur masyarakat dan iklim organisasi, 5) antisipasi dampak konflik, dan 6) intensitas dan keluasan konflik.

## **F. Kriteria Keberhasilan Dan Prosedur Evaluasi Manajemen Konflik**

### **1. Kriteria keberhasilan**

Keberhasilan manajemen konflik dapat diukur dari beberapa hal yang seyogyanya menjadi langkah-langkah pelaksanaan manajemen konflik.

Kriteria keberhasilan ini meliputi:

a. Kemampuan membuat perencanaan analisis konflik.

Suatu perencanaan analisis konflik yang baik, setidaknya harus menunjukkan adanya: 1) deskripsi fenomena konflik yang terjadi, 2) identifikasi konflik, meliputi: latar belakang atau sumber penyebab terjadinya konflik, faktor yang mempengaruhi konflik dan akibat

yang akan terjadi bila konflik diatasi atau dibiarkan, pengiringan konflik ke dalam jenis yang mana, intensitas dan cakupan keluasannya, 3) rumusan konflik yang sesungguhnya secara jelas dan tegas.

b. Kemampuan melaksanakan evaluasi konflik

Keberhasilan evaluasi konflik dapat dilihat dari kemampuan seorang pemimpin atau manajer dalam menentukan kualitas suatu konflik yang terjadi dalam suatu satuan pendidikan. Patokan yang dapat dipakai dalam hal ini adalah: 1) tinggi-rendahnya intensitas timbulnya konflik. 2) luas tidaknya cakupan suatu konflik, 3) penentuan kualitas konflik (ringan/kecil, sedang/menengah, atau besar/berat, 4) penentuan penyelesaian konflik berdasarkan prioritas.

c. Kemampuan memilih strategi manajemen konflik.

Kemampuan seorang pimpinan dalam memilih strategi manajemen konflik yang tepat, akan sangat ditentukan oleh kemampuan, keberanian, pengalaman, usaha, dan do'a, kematangan dirinya, serta situasi dan kondisi yang ada. Disamping hal-hal di atas, kepedulian seorang pimpinan terhadap prinsip-prinsip yang mesti dilaksanakan dalam manajemen konflik juga akan menentukan keberhasilannya dalam tahap ini.

## **2. Prosedur Evaluasi Manajemen Konflik.**

Prosedur evaluasi yang baik akan menggiring pada indikator keberhasilan suatu manajemen konflik. Oleh sebab itu, untuk mengetahui keberhasilan dalam menjalankan manajemen konflik setidaknya ada beberapa langkah yang perlu dilaksanakan:

a. Perencanaan Evaluasi.

Dalam menyusun perencanaan evaluasi konflik ini, meniscayakan penyusunan instrumen evaluasi. Item-item dalam berbagai instrumen evaluasi manajemen konflik dapat dikembangkan berdasarkan komponen manajemen konflik itu sendiri, yaitu:

perencanaan analisis konflik, evaluasi suatu konflik, dan strategi manajemen konflik.

Sehubungan dengan ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam perencanaan, antara lain: 1) instrumen tersebut hanya sebagai contoh, dan dapat dikembangkan sesuai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan di lapangan. 2) perencanaan kapan instrumen didistribusikan, siapa responden yang akan mengisi instrumen, bagaimana pelaksanaannya, di mana tempatnya, dan analisisnya juga perlu direncanakan secara jelas. Perencanaan analisis konflik harus memperhatikan prinsip-prinsip integratif, komprehensif, objektif, dan berkesinambungan.

### **BAB III**

#### **KESIMPULAN**

Kesimpulan dalam makalah dengan judul “Manajemen Konflik Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam” adalah:

1. konflik merupakan perbedaan, pertentangan, dan ketidak sesuaian kepentingan, tujuan, dan kebutuhan dalam situasi formal, sosial, dan psikologis, sehingga menjadi antagonis, ambivalen, dan emosional diantara individu dalam suatu kelompok atau organisasi.
2. Dalam Islam, konflik bukanlah sebagai tujuan namun lebih sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan.
3. Strategi manajemen konflik terdiri dari strategi menang-kalah, strategi kalah-kalah, dan strategi menang-menang.
4. Islam banyak menggunakan cara-cara damai sebagai cara untuk mengelola konflik. Islam menganjurkan kepada pemeluknya untuk memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang dimiliki tiap-tiap manusia. Karena perbedaan itu merupakan kodrat Allah SWT yang tidak bisa ditolak. Perbedaan itu diciptakan untuk saling melengkapi, dan dengan perbedaan itu manusia akan terus berkembang dan menciptakan perubahan-perubahan yang nantinya akan bermanfaat bagi manusia pada umumnya.
5. Prinsip-prinsip pelaksanaan manajemen konflik adalah : perlakukanlah secara wajar dan alamiah, pandanglah sebagai dinamisator organisasi, media pengujian kepemimpinan, dan fleksibilitas strategi

## DAFTAR PUSTAKA

- Kartono, Kartini. 1998 *Pemimpin dan Kepemimpinan-apakah pemimpin abnormal itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Muhyadi. 1989, *Organisasi: Teori, Struktur dan Proses*, Jakarta: Ditjen Dikti
- Soetopo, Hendyat, 2010, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Toha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J., 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana.

- 
- [1] Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi, teori dan praktek di bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010) h. 266
- [2] Hendyat Soetopo, *ibid*, h.267
- [3] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan-apakah pemimpin abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998) cet.ke 8, h. 213
- [4] Kartini Kartono, *ibid*.
- [5] Muhyadi, *Organisasi: Teori, struktur dan proses*, (jakarta: Ditjen Dikti, 1989) h. 259
- [6] J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2004), h. 384
- [7] Hendyat Soetopo, *Op.cit.*, h.268
- [8] Soetopo, *ibid*, h.270
- [9] Hendyat Soetopo, *Op.cit.*, h.272
- [10] Hendyat Soetopo, *ibid.*, h.273
- [11] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995) h.169
- [12] Hendyat Soetopo, *op.cit.*, h.277