

**MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN
BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT DI PRODI
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM UIN SMH BANTEN**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S.2) untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I.)



Oleh:
PURWANTI
NIM : 212520071

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM
PASCA SARJANA UNIVERSITAS PTIQ JAKARTA
2023 M. / 1445 H.**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen bidang pengabdian kepada masyarakat di Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

Kesimpulan tesis ini menyatakan bahwa Strategi Manajemen Konflik dalam menyelesaikan masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten adalah melibatkan komunikasi terbuka dan jujur, pendekatan kooperatif, dan manajemen emosi yang efektif. Dosen harus dapat berbicara dengan jujur dan terbuka untuk menyelesaikan perbedaan pendapat. Pendekatan kooperatif, seperti fokus pada masalah bukan pada orang, dan mencari solusi bersama-sama, dapat membantu menghindari konflik yang lebih besar. Manajemen emosi yang efektif adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh dosen dalam mengatasi konflik. Dosen harus mampu mengelola emosi mereka dengan baik dan tidak membiarkan emosi mereka mempengaruhi penyelesaian konflik. Selain itu, penting untuk memfasilitasi dialog antar-dosen dan menciptakan budaya kerja yang mempromosikan kerja sama dan kolaborasi. Pelatihan manajemen konflik juga dapat diberikan kepada dosen untuk membantu mereka mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam mengatasi konflik. Langkah-langkah (sintak) untuk meningkatkan kinerja dosen bidang PkM yaitu identifikasi konflik, pendidikan dan pelatihan manajemen konflik, membangun komunikasi yang efektif, penyusunan rencana kerja yang jelas, penerapan teknik resolusi konflik, evaluasi dan tindak lanjut, mendorong kolaborasi, Meningkatkan keterampilan interpersonal, menciptakan lingkungan yang mendukung, monitoring dan pengukuran kinerja.

Manajemen konflik memiliki peranan yang krusial dalam meningkatkan kinerja dosen di bidang PKM meliputi fungsi identifikasi, penyelesaian masalah, dan Meningkatkan komunikasi, manajemen konflik membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kolaborasi yang efektif. Melalui pengelolaan konflik yang baik, dosen dapat fokus pada tujuan PkM tanpa terganggu oleh masalah interpersonal, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan program. Selain itu, hal ini juga meningkatkan kepuasan stakeholder dan menjaga reputasi institusi. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal dalam pengabdian kepada masyarakat.

Kata kunci: *Pengabdian kepada Masyarakat (PKM), Manajemen Konflik, Kinerja Dosen.*

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze conflict management in improving the performance of lecturers in the field of community service in the Islamic Religious Education Study Program, Sultan Maulana Hasanuddin State Islamic University, Banten.

The conclusion of this thesis states that the Conflict Management Strategy in solving problems in the PAI Study Program, UIN SMH Banten involves open and honest communication, a cooperative approach, and effective emotional management. Lecturers must be able to speak honestly and openly to resolve differences of opinion. A cooperative approach, such as focusing on the problem rather than on the person, and finding solutions together, can help avoid bigger conflicts. Effective emotional management is an important skill that lecturers must have in resolving conflicts. Lecturers must be able to manage their emotions well and not let their emotions affect conflict resolution. In addition, it is important to facilitate dialogue between lecturers and create a work culture that promotes cooperation and collaboration. Conflict management training can also be provided to lecturers to help them develop the skills needed to resolve conflicts.

Steps (syntax) to improve the performance of lecturers in Community Service (PkM) through Conflict Management in the Islamic Religious Education Study Program, UIN SMH Banten, namely conflict identification, conflict management education and training, building effective communication, preparing a clear work plan, implementing conflict resolution techniques, evaluation and follow-up, encouraging collaboration, improving interpersonal skills, creating a supportive environment, monitoring and measuring performance.

Conflict management has a crucial role in improving the performance of lecturers in the field of Community Service (PkM) in the Islamic Religious Education Study Program (PAI) SMH Banten. With the functions of identification, problem solving, and improving communication, conflict management helps create a positive work environment and supports effective collaboration. Through good conflict management, lecturers can focus on PkM goals without being distracted by interpersonal problems, which ultimately contributes to the success of the program. In addition, it also increases stakeholder satisfaction and maintains the reputation of the institution. Therefore, the implementation of an effective conflict management strategy is very important to achieve optimal results in community service.

Keywords: Community Service (PKM), Conflict Management, Lecturer Performance

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد وتحليل إدارة الصراع في تحسين أداء المحاضرين في مجال خدمة المجتمع في برنامج دراسة التربية الدينية الإسلامية، جامعة السلطان مولانا حسن الدين الإسلامية الحكومية، بانتن.

تنص نتيجة هذه الأطروحة على أن استراتيجية إدارة الصراع في حل المشكلات في برنامج دراسة التربية الإسلامية في التربية الدينية الإسلامية، جامعة بانتن الإسلامية الحكومية تتضمن التواصل المفتوح والصادق، والنهج التعاوني، والإدارة العاطفية الفعالة. يجب أن يكون المحاضرون قادرين على التحدث بأمانة وصراحة لحل الخلافات في الرأي. إن النهج التعاوني، مثل التركيز على المشكلة بدلاً من الشخص، وإيجاد الحلول معًا، يمكن أن يساعد في تجنب الصراعات الأكبر. تعد الإدارة العاطفية الفعالة مهارة مهمة يجب أن يتمتع بها المحاضرون في التعامل مع الصراع. يجب أن يكون المحاضرون قادرين على إدارة عواطفهم بشكل جيد وعدم السماح لعواطفهم بالتأثير على حل النزاعات. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تسهيل الحوار بين المحاضرين وخلق ثقافة عمل تعزز التعاون والتآزر. ويمكن أيضًا توفير التدريب على إدارة الصراع للمحاضرين لمساعدتهم على تطوير المهارات اللازمة لحل النزاع.

خطوات (بناء الجملة) لتحسين أداء المحاضرين في مجال خدمة المجتمع) بحث حول الأنشطة المجتمعية (من خلال إدارة الصراع في برنامج دراسة التربية الدينية الإسلامية، جامعة بانتن الإسلامية الحكومية، وهي تحديد الصراع، والتعليم والتدريب على إدارة الصراع، وبناء التواصل الفعال، وإعداد خطط عمل واضحة، تطبيق تقنيات حل النزاعات والتقييم والمتابعة، وتشجيع التعاون، وتحسين مهارات التعامل مع الآخرين، وخلق بيئة داعمة، ومراقبة وقياس الأداء.

لإدارة الصراع دور حاسم في تحسين أداء المحاضرين في مجال خدمة المجتمع في برنامج دراسة التربية الدينية الإسلامية التربية الدينية الإسلامية، جامعة بانتن الإسلامية الحكومية. من خلال وظائف تحديد المشكلات وحلها وتحسين الاتصال، تساعد إدارة الصراع في خلق بيئة عمل

إيجابية وتدعم التعاون الفعال. من خلال الإدارة الجيدة للصراعات، يمكن للمحاضرين التركيز على أهداف بحث حول الأنشطة المجتمعية دون تشتيت انتباههم بسبب المشاكل الشخصية، مما يساهم في نهاية المطاف في نجاح البرنامج. وبصرف النظر عن ذلك، فإن هذا يزيد أيضاً من رضا أصحاب المصلحة ويحافظ على سمعة المؤسسة. ولذلك فإن تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع أمر في غاية الأهمية لتحقيق النتائج المثلى في خدمة المجتمع.

الكلمات المفتاحية: خدمة المجتمع بحث حول الأنشطة المجتمعية، إدارة الصراع، أداء المحاضر

TANDA PERSETUJUAN TESIS

MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA
DOSEN BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT DI PRODI
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM UIN SMH BANTEN.

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam untuk
memenuhi syarat-syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam
(M.Pd.I.)

Disusun oleh:
Nama: Purwanti
NIM: 212520071

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui selanjutnya dapat
diujikan

Jakarta, 10 September 2024

Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. H. EE. Junaedi Sastradiharja, M. Pd.

Pembimbing II



Dr. Farizal MS, M.M.

Mengetahui,
Ketua Program Studi/Konsentrasi:



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

TANDA PENGESAHAN TESIS

MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA
DOSEN BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
DI PRODI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM UIN SMH BANTEN

Disusun oleh:

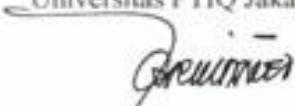
Nama : Purwanti
Nomer Induk Mahasiswa : 212520071
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada :
Rabu, 18 September 2024

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Penguji II	
4	Dr. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Pembimbing I	
5	Dr. Farizal, MS. M.M.	Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 25 September 2024

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	'	ز	Z	ق	Q
ب	B	س	S	ك	K
ت	T	ش	Sy	ل	L
ث	Ts	ص	Sh	م	M
ج	J	ض	Dh	ن	N
ح	H	ط	Th	و	W
خ	Kh	ظ	Zh	ه	H
د	D	ع	'	ء	A
ذ	Dz	غ	G	ي	Y
ر	R	ف	F	-	-

Catatan:

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, misal: *robbi* ditulis *rabba*
- b. Vocal panjang (*mad*): fathah (baris di atas) ditulis à atau A, kasrah (baris di bawah) ditulis î atau I, serta dhammah (baris depan) ditulis dengan atau û atau U, misalnya: *al-qari'ah*,
- c. Kata sandang *alif + lam* ال apabila diikuti oleh huruf qamariyah ditulis *al*, misalnya: *al-kafirun* sedangkan, bila diikuti oleh huruf syamsiyah, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: *ar-rijal*, atau diperbolehkan dengan menggunakan transliterasi al-Qamariyah ditulis *al-rijál*. Asalkan konsisten dari awal sampai akhir.
- d. Ta'marbutah (o), apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan h, misalnya: *zakat al-mal*, atau sûrah an-Nisa. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misal: *wa huwa khair ar-Raziqin*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, Begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, MA., selaku Rektor Universitas PTIQ Jakarta.
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I., selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas PTIQ Jakarta, yang senantiasa memberikan arahan dan motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis.
4. Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd., selaku Pembimbing I, atas segala arahan, masukan dan bimbingan dalam menyelesaikan Tesis ini. Tanpa bimbingan dan bantuan beliau maka Tesis ini tidak mungkin terselesaikan.

5. Dr. Farizal MS, M.M, selaku Pembimbing II, atas segala arahan, masukan dan bimbingan dalam menyelesaikan Tesis ini. Tanpa bimbingan dan bantuan beliau maka Tesis ini tidak mungkin terselesaikan.
6. Segenap Civitas Akademika Universitas PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, ilmu dan kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Kepala Perpustakaan beserta staf Universitas PTIQ Jakarta.
8. Kepada Kaprodi PAI UIN SMH Banten Bp. Dr. Saefuddin Zuhri, M.Pd.I.
9. Kepada Sekretaris prodi Dr. Ina Salmah Febriany H, M. Ag dan para dosen Prodi PAI UIN SMH Banten.
10. Kepada dosen informan yang telah banyak memberikan data kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini, semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik.
11. Kepada suami tercinta KH. Wijaksana Santosa, Amd. Komp. yang telah mendampingi dengan penuh kesabaran, memotivasi, memfasilitasi, mendoakan dengan penuh keikhlasan dan pengertiannya dalam proses kuliah dan penyusunan Tesis ini sampai selesai dan juga kepada anak-anakku Alhaafidzoh Nadiya Fahma Khairunniswah, Lc., Alhaafidz Muhammad Qidnaa Bidinillah, Alhaafidz Muhammad Sulthon Al Muqsith, Alhaafidz Muhammad Ghoniy Al Qowiy, Alhaafidz Muhammad Sulaiman Hafidzul Alim, dan Alhaafidz Muhammad Arham Al Haq.
12. Khusus kepada orang tua penulis, almarhum Bapak Sarimun bin Kartoredjo dan Ibu Hj. Lasinem binti Atmo Sukarto yang telah mencurahkan kasih sayangnya, selama hidupnya senantiasa mendukung dan mendoakan dalam proses studi penulis.
13. Kepada kakang Sarjono, Mas Heru Tukijan, Mbak saryati dan Bulek Sugiyanti terimakasih doa-doanya.
14. Kepada teman dan sahabat magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas PTIQ Jakarta angkatan 2021/2022 yang telah banyak memberi warna dan inspirasi hidup, penulis ucapkan terimakasih tak terhingga.
15. Kepada Sahabat seperjuangan semoga istiqomah dijalan ini, lelahmu akan dibalas dengan syurga-Nya.
16. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian Tesis ini.

Harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Aamin

Jakarta, 18 September 2024
Penulis

Purwanti

DAFTAR ISI

TESIS.....	1
ABSTRAK.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	Error! Bookmark not defined.
TANDA PERSETUJUAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
TANDA PENGESAHAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN.....	ix
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI.....	xix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan Masalah.....	6
D. Perumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	7
G. Kerangka Teori.....	7
H. Tinjauan Pustaka/Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	10
I. Metodologi Penelitian	11
J. Jadwal Penelitian.....	23
K. Sistematika Penulisan.....	24
BAB II.....	25

MENINGKATKAN KINERJA DOSEN BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (PKM).....	25
A. Hakikat Kinerja Dosen.....	25
B. Kedudukan dan Tugas Pokok Dosen	30
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	34
D. Jenjang Jabatan dan Pangkat Dosen.....	36
E. Aspek-aspek Standar Kinerja Dosen.....	39
F. Kualifikasi, Kompetensi, dan Pendidikan Dosen.....	41
G. Penelitian Dosen.....	48
H. Pengabdian kepada Masyarakat Dosen.....	52
I. Penilaian Kinerja Dosen dalam Bidang PkM.....	52
J. Indikator Kinerja Dosen.....	54
K. Instrumen Penilaian Kinerja Dosen Bidang PkM	57
L. Kinerja Dosen Perspektif Al-Qur'an.....	62
BAB III	67
MANAJEMEN KONFLIK.....	67
A. Hakikat Manajemen Konflik.....	67
B. Aspek-Aspek Manajemen Konflik.....	73
C. Jenis-Jenis Manajemen Konflik	74
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Manajemen Konflik	75
E. Strategi dalam Manajemen Konflik	79
F. Indikator Manajemen Konflik.....	88
G. Langkah-langkah Manajemen Konflik	89
H. Dampak Positif Konflik	93
I. Manajemen Konflik dalam Perspektif Al-Qur'an.....	94
BAB IV	99
IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN.....	99
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian.....	99
B. Temuan Hasil Penelitian	118
C. Pembahasan Hasil Penelitian	155
BAB V	167
PENUTUP	167
A. Kesimpulan	167
B. Implikasi Hasil Penelitian	169
C. Saran-Saran	170
DAFTAR PUSTAKA.....	171
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	179

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tridarma Perguruan Tinggi merupakan acuan hasil kerja yang diharapkan dan ditargetkan oleh para dosen di perguruan tinggi yang terdiri dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ada banyak usaha yang dilakukan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yakni sinergitas antara komponen pelaksana pendidikan. Dosen juga memiliki jabatan yang menunjukkan tingkatan pada masing-masing jabatan dosen, atau dapat dikatakan sebagai jenjang karir dari seorang dosen. Jenjang jabatan akademik dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor. Sedangkan jenjang jabatan akademik dosen tidak tetap diatur dan ditetapkan oleh penyelenggara Perguruan Tinggi.¹

Penerapan tridarma perguruan tinggi sebagai tanggung jawab dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya harus selaras dengan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam melaksanakan proses pendidikan, dosen menyesuaikan dengan bidang ilmu dan strata pendidikan yang dimiliki, misalkan pendidikan sarjana (S1) diampu oleh dosen minimal dengan gelar pendidikan magister atau pendidikan

¹ Undang-Undang Republik Indonesia No.12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Jakarta: Presiden Republik Indonesia, 2012, hal. 4.

magister minimal diampu oleh dosen dengan gelar pendidikan doktor. Dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, para dosen juga diharapkan mampu mengabdikan ilmu kepada masyarakat dengan memberikan kontribusi terhadap hal yang sedang terjadi di masyarakat sesuai dengan bidang ilmunya. Maka dari itu penting untuk selalu memantau sejauh mana para dosen sudah mengembangkan dirinya dan memiliki kinerja yang baik sehingga tujuan pendidikan dari setiap perguruan tinggi dapat dicapai secara maksimal.

Konflik merupakan hal yang wajar dalam sebuah lembaga, termasuk dalam lembaga pendidikan. Setiap lembaga, disamping ada proses kerja sama untuk mencapai tujuan, terjadi pula perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang mengarah pada konflik.² 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. 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 menurunkan kinerja jika tidak dikendalikan dengan baik. Oleh karena itu, seorang pemimpin lembaga harus memperhatikan konflik agar tidak berakibat pada terhambatnya kemajuan dan sulitnya mencapai tujuan yang diinginkan.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 pengaturan 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. Tentunya semua itu perlu tata kelola manajemen konflik yang sesuai dengan kebutuhan dan sarannya.⁴

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

² Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 234–235.

³ Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, Padang : IAIN IB Press, 2006, hal. 321

⁴ Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: PT Pustaka Rizki Putra, 2011, hal. 160

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., Ivanchevic, J.M., dan Donnely, 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.⁵ 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. 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

Fenomena rendahnya tingkat produktivitas sebuah lembaga perguruan tinggi dimana mahasiswa yang lulus tepat waktu belum maksimal, jumlah penelitian dosen yang bermanfaat untuk masyarakat belum banyak yang direalisasikan, sementara kinerja dosen dalam Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) perlu ada peningkatan untuk kemajuan kemandirian ekonomi masyarakat menjadi fenomena yang harus segera dipikirkan oleh setiap *stakeholder* yang ada di negara kita. Rendahnya kinerja dosen sebagian besar karena konflik yang senantiasa terjadi berhubungan dengan dirinya sendiri, yang berhubungan dengan orang lain atau dengan sebuah entitas kelompok masyarakat/lembaga tertentu. Dosen yang sedang dihadapkan pada berbagai masalah, termasuk konflik yang timbul akibat aktivitasnya dalam pengabdian kepada masyarakat, agar tidak mengganggu kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugasnya maka membutuhkan manajemen yang baik. Manajemen harus dilakukan sesuai dengan kondisi diri dan lingkungannya baik yang bersifat intern maupun ekstern.

Rektor UIN SMH Banten Wawan Wahyudin menyampaikan dalam sambutannya, menginginkan jumlah publikasi penelitian internasional

⁵ James L. Gibson, *et.al.*, *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*, edisi ke delapan, Alih Bahasa: Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, hal. 436

⁶ Cummings, P.W., *Open Management: Guides to Successful Practice*, Newyork: Amacom, 1980, hal. 41

agar semakin meningkat. "Kita tingkatkan jurnal internasional, kita dorong para dosen dan peneliti membuat jurnal dengan menggunakan berbagai bahasa asing, kita kembangkan penelitian kita agar upaya akreditasi kampus menjadi mengglobal". Selain itu, harapan kepada seluruh peneliti dan pengabdian UIN SMH Banten untuk terus menghasilkan tulisan yang berkualitas dan mampu mempublikasikan dalam jurnal internasional. "Dalam melakukan penelitian harus mempertimbangkan kemanfaatannya bagi masyarakat, karena hasilnya harus memiliki kemanfaatan," harapnya. Sementara itu, Ketua LP2M UIN SMH Banten Hunainah menuturkan, publikasi artikel jurnal internasional merupakan hal yang penting terutama ketika masuk sebagai akademisi. Menurut dia, publikasi artikel pada level internasional menunjukkan bahwa riset kita diterima oleh dunia internasional. "Itu level minimal yang kami minta dari para akademisi di Groningen. Dengan kontribusi yang orisinal, cukup banyak, dan dapat dilihat juga dari kualitas jurnal yang di submit," ujarnya. Lebih lanjut, peserta *workshop* pun akan diberikan tips dan trik dalam menulis artikel jurnal internasional yang baik. "Semoga pada kegiatan kita ini bisa menambah wawasan dalam penelitian dan juga penulisan jurnal sehingga menghasilkan banyak jurnal internasional," harapnya.⁷

Dari uraian diatas menunjukkan adanya indikasi bahwa kinerja para dosen dalam mengemban Tridarma Perguruan Tinggi dalam melakukan pengabdian masyarakat melalui penelitian-penelitian masih menunjukkan tingkat kerendahannya dan ini menjadi agenda khusus untuk sebuah perguruan tinggi.

Permasalahan produktivitas dosen ini adalah fenomena gunung es, suatu saat akan menjadi konflik besar yang harus segera diselesaikan dan akan banyak variabel konflik yang akan merembet ke segala bidang karena tuntutan sebuah keadaan dimana dosen memiliki kewajiban untuk melakukan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) melalui keilmuannya masing-masing sementara banyak hal yang menghambat laju kinerjanya. Rata-rata apabila konflik tidak dikelola dengan baik dan positif akan menyebabkan kekacauan proses manajemen. Sehingga mengelola konflik untuk mencari sebuah solusi menjadi sangat penting untuk mencapai kemajuan pendidikan dalam berbagai disiplin ilmu. Selain itu apabila konflik dikelola dengan baik akan memberikan dampak yang positif bagi setiap orang yang mengalami konflik. Tidak akan mudah frustrasi atau

⁷ Humas UIN Banten, "Tingkatkan Kemampuan Dosen UIN Banten, LP@M Inisiasi Workshop Peningkatan Jurnal Internasional" dalam https://uinbanten.ac.id/index.php/web/detail_berita/5150#. Diakses pada 10 Agustus 2024.

stres, tidak menyebabkan trauma fisik dan psikis, tidak mudah memicu timbulnya kebencian antar sesama, dan tidak akan sampai memutuskan tali silaturahmi. Dengan adanya konflik yang terjadi justru bisa memberikan banyak kemanfaatan, menambah kedewasaan, memperpanjang silaturahmi, semakin menambah keakraban karena memahami ada hikmah disetiap kejadian, serta menjadi semangat untuk lebih maju dan berprestasi.

Secara fitrah masalah akan senantiasa muncul dalam setiap dinamika kehidupan. Aktivitas sebuah manajemen yang diselenggarakan dalam sebuah perguruan tinggi dalam penanganan konflik menjadi kebutuhan yang tidak bisa dianggap sepele. Seberapa mampu dan seberapa bagus kualitas dalam menyelesaikan konflik tersebut akan berdampak terhadap keberhasilan dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Islam adalah agama yang diturunkan oleh Allah SWT, Rabb semesta alam yang telah membuat ada dunia ini dan menyiapkan seperangkat aturannya yang digunakan oleh manusia agar dapat menjalankan kehidupan ini dengan damai termasuk dapat menyelesaikan konflik sehingga dapat diterima oleh semua kalangan yang sedang berkonflik. Islam mengajarkan suatu kedamaian bukan permusuhan, Islam juga mengajarkan sebuah kasih sayang tanpa dendam. Apabila manajemen konflik yang dilakukan tetap menjadikan islam sebagai pembatas antara yang benar dan salah maka akan didapatkan sebuah hasil yang mendekati kesempurnaan.

Dari fenomena diatas, diperkuat dengan ungkapan Paulus haniko, *et.al.* bahwa kegiatan dosen belum memberikan perubahan yang signifikan dalam Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) yang mampu mendongkrak tingkat perekonomian masyarakat, yang akan memberikan dimensi motivasi inspirasi untuk berbicara optimis tentang masa depan, agar serius dan penuh harapan dalam meraih tujuan yang akan dicapai.⁸

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diungkapkan diatas, dapat diidentifikasi permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Jumlah dosen yang melakukan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) masih belum optimal.

⁸ Paulus Haniko, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan , Kini dan Masa Depan : Problematika, Dinamika & Solusi*, Jakarta: Cakra Publisher, 2023, hal. 113-114.

2. Kinerja dosen dalam Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) belum menunjukkan tingkat produktivitas yang optimal. masih sedikit laporan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di kampus.
3. Banyak dosen belum mampu mengelola konflik yang terjadi pada dirinya dan dengan aktivitasnya.
4. Banyak dosen yang belum mampu mengelola konflik yang terjadi antara dirinya dengan orang lain.
5. Banyak dosen yang masih belum mampu mengelola konflik sehingga mempengaruhi kinerjanya sebagai dosen dalam melakukan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM).

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas maka dalam pembahasan penelitian ini lebih fokus dan mendalam, sehingga permasalahan dalam penelitian ini dibatasi hanya pada Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan Pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana strategi manajemen konflik dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten?
2. Bagaimana langkah-langkah (sintak) meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten?
3. Bagaimana fungsi dan peranan manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI SMH Banten?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang melandasi penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana strategi manajemen konflik pada dosen Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten.
2. Untuk mengidentifikasi langkah-langkah (sintak) peningkatan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten.

3. Untuk menganalisis dan menemukan fungsi manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat di Prodi PAI UIN SMH Banten.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritik:
 - a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam pengembangan dalam khasanah keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan islam.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan referensi dalam pengembangan bidang keilmuan manajemen pendidikan islam.
2. Manfaat Praktis:
 - a. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi penyelesaian konflik yang terjadi pada dosen Pengabdian bidang Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten.
 - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan dalam peningkatan kinerja dosen Pengabdian bidang Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten.

G. Kerangka Teori

Adapun dalam penelitian ini penulis akan mengemukakan beberapa pendapat dan teori yang akan menjadi landasan dalam penelitian yang akan dilakukan di Prodi PAI UIN SMH Banten, maka akan digunakan beberapa teori sebagai berikut:

1. Manajemen Konflik

George R. Terry "*management is distinct process of planning, organizing, actuating, controlling (POAC), performed to determine and accomplish the objectives by the use of human being and other resources.*"⁹ Juga disebutkan oleh George R. Terry "*defines management, "as a process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources."* Bahwa manajemen adalah suatu proses yang jelas, dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan

⁹ George R. Terry and Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.

menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁰ Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu, *management* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins menjelaskan manajemen konflik sebagai proses pengkoordinasian dengan menggunakan tehnik-tehnik resolusi dan stimulasi untuk meraih tingkatan konflik yang diinginkan sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut “*stimulating and creating it as well as diminishing or channeling it*”.¹¹ Sementara itu Moore mengatakan bahwa manajemen konflik atau lazim disebut mengelola konflik adalah kecenderungan seseorang dalam menata atau mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku. Sebab masalah yang lahir dari pertentangan merupakan sesuatu yang menghambat, merintang, atau mempersulit seseorang mencapai maksud dan tujuan tertentu.¹² Kesulitan inilah yang akhirnya akan memicu suatu konflik terjadi dalam sebuah komunitas. Oleh karenanya konflik tidak akan terhindarkan maka wajib dibutuhkan manajemen agar konflik berafiliasi kepada sebuah kebermanfaatan dan kepositifan yang akan mampu mendorong sebuah perubahan kearah yang lebih baik.

Selanjutnya Dafidoff memberikan penjelasan bahwa manajemen konflik adalah kecenderungan pilihan sikap dalam menghadapi, mengenali, mengidentifikasi, dan menempatkan kondisi-kondisi yang dilakukan sebagai reaksi terhadap berbagai tuntutan dan tekanan lingkungan tempat ia hidup. Manajemen konflik adalah pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik. Berdasarkan beberapa konsep di atas, maka manajemen konflik dapat disimpulkan sebagai proses pengkoordinasian yang digunakan individu dalam menata atau mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku.¹³ Manajemen konflik ini adalah suatu pendekatan yang berorientasi pada suatu

¹⁰ Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas*, hal. 3.

¹¹ Winardi, *Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, Jakarta : Prenada Media, 2003, hal. 271.

¹² Frazier Moore, *Humas Membangun Citra dengan Komunikasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 176.

¹³ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal. 134.

proses pengarahan dalam bentuk komunikasi dari para pelaku konflik serta pihak ketiga serta bagaimana mereka dapat mempengaruhi kepentingan dan interpretasi.

2. Kinerja Dosen

Menurut Robbins kinerja merupakan hasil dari motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*ability*) dan peluang (*opportunity*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja dikalikan kemampuan dikalikan peluang, seperti dirumuskan oleh Robbins sebagai berikut :¹⁴

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi kerja} \times \text{kemampuan} \times \text{peluang})$$

Dengan demikian dapat dipahami kinerja dosen tidak akan tercapai apabila tidak adanya motivasi kerja, kemampuan dan peluang yang ada, apabila salah satu rendah maka kinerja seorang dosen akan rendah pula. Dari dua pendapat kinerja diatas maka dapat dipahami bahwa ada titik berat perbedaan dimana satu pendapat menitik beratkan kepada perilaku nyata sedangkan pandangan yang lain menitik beratkan kepada penampilan dan hasil karya. Menurut pandangan penulis, kinerja yang berbentuk perilaku nyata maupun berupa penampilan dan hasil karya adalah hal yang sangat dibutuhkan dalam mengukur sebuah keberhasilan sebuah proses kerja. Keduanya adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah kesempurnaan sebuah prestasi kerja. Perilaku nyata adalah hal yang bisa diukur dengan instrumen kinerja, sedangkan penampilan bisa berupa kemampuan sosial yang dapat dilihat oleh setiap orang. Sementara hasil karya adalah sebuah prestasi yang bisa terukur dan dapat dibuktikan secara objektif

Kinerja dari sudut pandang manajemen kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan suatu pekerjaan. Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan¹⁵ Menurut Dharma, pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:¹⁶

¹⁴ Yusran Razak, *et.al.*, *Kepemimpinan, Kinerja Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi*, hal. 32.

¹⁵ Mangkunegara dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 22.

¹⁶Surya Dharma, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hal. 355.

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan dan harus dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

H. Tinjauan Pustaka/ Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Novi Desanti, “Analisis Manajemen Konflik Pada Teknisi di Lingkungan Politeknik Negeri Pontianak”, Konflik merupakan hal yang lumrah terjadi dikarenakan manusia adalah makhluk sosial dimana akan selalu berinteraksi antara sesama bahkan didalam suatu organisasi. Konflik tidak dapat dihindari namun dapat dikelola dengan manajemen konflik yang tepat. Permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian adalah terkait konflik yang terjadi pada teknisi dalam lingkungan Politeknik Negeri Pontianak (POLNEP) yang dipicu oleh berbagai macam faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis-jenis konflik, faktor yang melatar belakangi konflik, dampak yang ditimbulkan oleh konflik dan strategi penyelesaian/penanganan konflik pada teknisi POLNEP. Penelitian ini dilakukan untuk mengantisipasi dampak dari konflik yang muncul dan dapat menghambat tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian ini adalah terdapat konflik yang timbul dari dalam individu itu sendiri serta konflik diantara individu pada organisasi. Latar belakang dari terjadinya konflik adalah adanya kepribadian yang berbeda antar anggota organisasi, perbedaan pendapat, tumpang tindih beban kerja/kelebihan beban kerja, komunikasi yang tidak memadai, kebijakan, standar, pedoman atau aturan yang tidak jelas, serta tidak terpenuhinya harapan-harapan dari para teknisi. Dampak dari munculnya konflik yaitu rasa tidak nyaman, kerenggangan dan kinerja yang menurun. Adapun strategi yang dilakukan untuk penyelesaian konflik yang terjadi dengan menggunakan gaya *compromising*. Disarankan agar mencari solusi dari konflik agar tidak memberikan dampak berkepanjangan dan dapat mempengaruhi hubungan komunikasi diantara para teknisi.

- Selain itu, melakukan kombinasi pada gaya strategi penyelesaian konflik.¹⁷
2. Fridiyanto, “Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Islam Studi Kasus Konflik Pemilihan Rektor di UIN Maliki Malang”, Pemilihan rektor merupakan salah satu sumber konflik di perguruan tinggi Islam negeri yang menyebabkan terjadinya: dualisme kepemimpinan, demonstrasi, aksi boikot, iklim politik lebih kuat dari pada kerja akademik. Persoalan ini berdampak pada kinerja dan produktivitas civitas akademika perguruan tinggi Islam dan bahkan mengarah pada destruktif. Pemerintah perlu membangun sebuah sistem pemilihan rektor yang lebih dapat mengakomodir perguruan tinggi Islam dan meminimalisir konflik sehingga perguruan tinggi Islam tidak lebih banyak aktifitas politik kampus dari pada kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.¹⁸

I. Metodologi Penelitian

1. Pemilihan Objek Penelitian

Subjek merupakan suatu bahasan yang sering dilihat pada suatu penelitian. Manusia, benda, ataupun lembaga (organisasi) yang sifat keadaannya akan diteliti adalah sesuatu yang didalam dirinya melekat atau terkandung objek penelitian. objek adalah hal, perkara, atau orang yang menjadi pokok pembicaraan. Dengan kata lain objek penelitian adalah sesuatu yang menjadi fokus dari sebuah penelitian. Jika kita bicara tentang objek penelitian, objek inilah yang akan dikupas dan dianalisis oleh penulis berdasarkan teori-teori yang sesuai dengan objek penelitian. Usman dan Purnomo dalam bukunya Metodologi Penelitian Sosial, menjelaskan: Populasi tidak ada dalam penelitian ini dan pengertian sampling ialah pilihan penulis sendiri secara *purposif* disesuaikan dengan tujuan penelitiannya. Yang menjadi sampel hanyalah sumber yang dapat memberikan informasi yang relevan saja. Sampel berupa peristiwa, manusia, dan situasi yang diteliti. Responden yang dijadikan sample kadang-kadang dapat menunjukkan orang lain yang relevan untuk mendapatkan data, demikian seterusnya, sehingga sampel bertambah terus yang disebut *snowball sampling*. Untuk memperoleh data tertentu sampel dapat diteruskan sampai mencapai taraf *redundancy*,

¹⁷ Novi Desanti, “Analisis Manajemen Konflik Pada Teknisi di Lingkungan Politeknik Negeri Pontianak”, dalam *Jurnal Pespektif Administrasi dan Bisnis*, Vol. 3, No. 2, 2022, hal. 70-79.

¹⁸ Fridiyanto, “Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Islam Studi Kasus Konflik Pemilihan Rektor di UIN Maliki Malang”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol. 08, Nol. 1, 2018, hal. 106.

yaitu dengan menggunakan sampel baru lainnya ternyata tidak menambah informasi baru yang bermakna.¹⁹

Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Subjek penelitian yaitu keseluruhan objek dimana terdapat beberapa nara sumber atau informan yang dapat memberikan informasi tentang masalah yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian sering juga disebut dengan istilah informan. Informan adalah orang yang dipercaya menjadi nara sumber atau sumber informasi oleh penulis yang akan memberikan informasi secara akurat untuk melengkapi data penelitian. Hal tersebut juga dipaparkan oleh Sugiyono dalam bukunya *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* bahwa: Informan adalah sebutan bagi sampel dari penelitian kualitatif. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber, atau partisipan, informan, teman dan dosen dalam penelitian.²⁰

Informan memberikan data atau informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Tanpa seorang informan, penulis tidak akan mendapatkan hasil atau inti dari sebuah penelitian. Informan juga harus berbentuk adjective, itu dikarenakan akan mempengaruhi valid atau tidaknya data yang diteliti dan hal itupun mempengaruhi keabsahan data yang diteliti. Demi meyakinkan bahwa data yang diperoleh dari informan bersifat akurat, tentunya data atau informasi harus berasal dari informan yang terpercaya dan mampu diandalkan. Maka, berikut beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang informan menurut Moleong didalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian Kualitatif*, yaitu²¹:

a. Jujur

Seorang informan harus bersifat jujur. Jujur disini maksudnya tidak menutup-nutupi apa yang ditanyakan oleh peneliti. Kejujuran informan sangat mempengaruhi keaslian data yang diteliti.

b. Taat pada janji

Sebelum diadakannya penelitian, biasanya antara penulis dan informan sudah melakukan perjanjian tentang apa-apa saja hal yang boleh dan tidak boleh ditanyakan. Penulis juga diharuskan menjelaskan dalam rangka apa penelitian ini dilakukan, sehingga terjadi pengertian

¹⁹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 84.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 216.

²¹ Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021.

diantara penulis dan informan. Setelah kesepakatan itu tercapai barulah proses penelitian boleh berlangsung.

c. Patuh pada aturan

Sebelum dilakukan penelitian, seharusnya dimulai dengan pembagian peraturan antara penulis maupun informan. Hal ini dimaksudkan untuk tidak terjadinya tidak sepemahaman antara penulis dan informan pada saat sesi tanya jawab berlangsung. Apabila terjadi tidak sepemahaman bukan tidak mungkin proses tanya jawab akan berhenti ditengah-tengah, sehingga tidak mencapai hasil dari yang penulis inginkan.

d. Aktif berbicara

Seorang penulis yang jeli diharuskan mencari informan yang suka berbicara, hal ini dimaksudkan agar informan tidak sungkan-sungkan menjelaskan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah penulis buat. Apabila penulis menemukan informan yang tidak memenuhi kriteria ini, maka bukan tidak mungkin penelitian ini akan gagal dan hanya membuang waktu saja.

e. Tidak termasuk anggota kelompok yang bertentangan dalam latar penelitian.

Jelas hal ini sangat penting, apabila penulis salah mencari informasi dan memberi pertanyaan pada orang-orang yang bertentangan dengan pertanyaan pada orang-orang yang bertentangan dengan pertanyaan peneliti, maka dipastikan penelitian itu gagal. Hal itu bisa dikarenakan sang informan memberikan jawaban atau penjelasan yang salah dan menyimpang, hal itu dapat merusak niat awal si penulis dan tentu saja keabsahannya pun tidak benar.

f. Mempunyai pandangan tertentu tentang peristiwa yang terjadi.

Poin ini sangat penting, karena tidak semua orang memiliki pandangan tertentu tentang apa yang ingin diketahui oleh peneliti. Memang hal itu tidak salah, tetapi mungkin penulis pun kurang puas dengan jawaban informan tersebut, sehingga penulis harus mengulang mencari informan lain dan memerlukan waktu berulang-ulang. Banyak sekali yang harus diketahui dan dilakukan oleh penulis dalam menentukan informan. Informan dapat memberikan informasi yang relevan kepada peneliti.

Penelitian ini dilaksanakan di UIN SMH Banten Prodi PAI. Untuk menentukan lokasi penelitian maka ditentukan dahulu kesesuaian antar kebutuhan sumber informasi yang terkait dengan permasalahan penelitian. Penulis akan meneliti manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen bidang pengabdian kepada masyarakat di Prodi PAI UIN SMH Banten.

2. Data dan Sumber Data

Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu:

Data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.²² Data primer diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur dan teknik pengambilan data yang dapat berupa interview, observasi maupun penggunaan instrumen pengukuran yang khusus dirancang sesuai dengan tujuannya.²³ Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dari Prodi PAI UIN SMH Banten melalui wawancara dengan kaprodi dan para dosen.

Data sekunder merupakan sumber data yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, data tersebut meliputi buku, arsip dan literatur yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data sekunder diperoleh dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi. Ketepatan dan kecermatan informasi mengenai subjek dan variabel penelitian tergantung pada strategi dan alat pengambilan data yang dipergunakan. Hal ini, pada gilirannya akan ikut menentukan ketepatan hasil penelitian. Data sekunder diperoleh oleh penulis yang diantaranya berupa buku-buku, artikel, dan majalah yang terkait dengan profil Prodi PAI UIN SMH Banten.

3. Teknik Input dan Analisis Data

Data merupakan bahan penting yang digunakan oleh penulis untuk menjawab pertanyaan dan mencapai tujuan penelitian. Oleh karena itu, data dan kualitas data merupakan pokok penting dalam penelitian karena menentukan kualitas hasil penelitian. Data diperoleh dari suatu proses yang disebut pengumpulan data. Menurut Ulber Silalahi pengumpulan data adalah satu proses mendapatkan data empiris melalui responden dengan menggunakan metode tertentu.²⁴

Teknik pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Kesalahan

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998 hal. 193.

²³ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 36

²⁴ Silalahi Ulber, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Unpar press, 2006, hal. 280.

penggunaan metode pengumpulan data atau metode pengumpulan data yang tidak digunakan semestinya, berakibat fatal terhadap hasil-hasil penelitian yang dilakukan.²⁵ Teknik yang digunakan untuk memperoleh data adalah angket. Sedangkan teknik observasi dan wawancara adalah teknik pendukung dalam penelitian ini.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa proses pengumpulan data adalah proses untuk mengumpulkan berbagai hal yang akan digunakan sebagai bahan penelitian:

a. Observasi partisipan

Pada observasi ini, penulis mengamati peristiwa, kejadian, pose, dan sejenisnya disertai dengan daftar yang perlu diobservasi.²⁶ Penulis melakukan pengamatan langsung dengan membawa data observasi yang telah disusun sebelumnya untuk melakukan pengecekan kemudian peristiwa yang diamati dicocokkan dengan data observasi. Observasi adalah sebuah proses pengamatan dan ingatan panjang serta terencana, suatu proses yang tersusun mulai dari proses kehidupan sampai kejiwaan. Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk penelitian yang berkaitan terhadap perilaku atau sikap manusia, proses kerja, serta dilakukan ketika jumlah responden relative sedikit.²⁷

Penulis menggunakan lembar observasi dalam penelitian ini. Lembar observasi merupakan lembar kerja yang bertujuan untuk mengukur serta mengamati suatu kegiatan dari awal sampai mencakup tujuan tertentu.²⁸ Rubiyanto menyatakan bahwa observasi adalah cara mengumpulkan data dengan jalan mengamati langsung terhadap objek yang di teliti.²⁹ Penulis menggunakan observasi non partisipatif yang artinya penulis hanya melakukan pengamatan biasa. Menurut Arikunto menyatakan observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan memperhatikan secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.³⁰ Menurut Rachman menyatakan observasi

²⁵ M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta : Kencana, 2009, hal. 123.

²⁶ Sulistyio Basuki, *Metode Penelitian*, Jakarta : Penaku, 2010, hal. 149.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 203-305.

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 199.

²⁹ Rubino Rubiyanto, *Metode Penelitian Pendidikan*, Surakarta : PSKGJ, 2011, hal. 85.

³⁰ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016, hal. 143.

adalah sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.³¹

b. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.³² Penulis harus mengajukan pertanyaan yang sama dengan urutan yang sama kepada semua responden agar menimbulkan tanggapan yang sama sehingga tidak menimbulkan kesulitan pengolahan karena interpretasi yang berbeda. Wawancara terstruktur dirancang sama dengan kuesioner, hanya saja bukan pertanyaan tertulis yang diajukan tetapi pertanyaan lisan yang dilakukan oleh seorang pewawancara yang merekam jawaban responden. Wawancara terstruktur dilakukan oleh penulis bila penulis mengetahui secara jelas dan terperinci informasi yang dibutuhkan dan memiliki satu daftar pertanyaan yang sudah ditentukan atau disusun sebelumnya yang akan disampaikan kepada responden.³³

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Dalam hal ini, penulis menggunakan wawancara terstruktur, dimana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban atas hipotesis yang disusun dengan ketat.³⁴

Wawancara merupakan situasi tatap muka atau berhadapan-hadapan antara pewawancara dan responden dengan tujuan untuk menggali informasi yang diharapkan mendapatkan data tentang peristiwa atau kegiatan yang sedang berlangsung. Pada istilah lain wawancara dianggap sebagai sebuah proses komunikasi inter personal dengan tujuan yang telah ditentukan dan disusun secara terstruktur oleh penulis sebelumnya, wawancara juga bersifat serius yang disusun agar tercipta interaksi yang melibatkan aktivitas bertanya dan menjawab pertanyaan. Setiap pertanyaan yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini harus sesuai dengan keperluan penelitian. Maka, dalam penelitian ini digunakan metode wawancara terstruktur atau wawancara formal, yaitu

³¹ Rachman, *Statistika Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, hal. 93.

³² Sulistyo Basuki, *Metode Penelitian*, Jakarta: Wedatama Widya Sastra, 2006, hal. 171.

³³ Silalahi Ulber, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Unpar press, 2006, Hal. 313.

³⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021, Hal. 135-138.

penulis atau pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada responden.³⁵

c. Dokumentasi

Penulis melakukan dokumentasi seperti rapor, absensi, dan jurnal. Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan penulis kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.³⁶

Dengan metode ini, penulis mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian. Metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang belum didapatkan melalui metode observasi dan wawancara.

d. Triangulasi

Selain menggunakan reduksi data penulis juga menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian.³⁷ Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran penulis terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.³⁸

Denzin dalam buku Patton, membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, penulis hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber. Triangulasi dengan sumber artinya

³⁵ Lukman Nul Hakim, "Ulasan Metodologi Kualitatif: Wawancara terhadap Elit", dalam *Jurnal Aspirasi*, Vol. IV, No. 2, 2013, hal. 167.

³⁶ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 143.

³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021, Hal. 330.

³⁸ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, BANDUNG : TARSITO, 2003, hal. 115.

membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.³⁹ Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- 1). Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- 2). Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- 3). Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- 4). Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
- 5). Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Untuk mendapatkan data yang valid penulis menggunakan teknik triangulasi sumber data dan metode. Menurut Gunawan Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa data dari berbagai sumber. Triangulasi bukan bertujuan mencari kebenaran, tetapi meningkatkan pemahaman penulis terhadap data dan fakta yang dimilikinya. Hal ini dipertegas oleh Wiersma yang mengemukakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.⁴⁰ Triangulasi sumber data menurut Arifin merupakan penggalian informasi tertentu melalui metode-metode dan sumber perolehan data. Triangulasi sumber data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumen tertulis. Triangulasi metode menurut dilakukan dengan membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Triangulasi metode ini dilakukan dengan menggunakan cara wawancara kemudian dilanjutkan dengan observasi untuk memperoleh informasi yang sama.⁴¹

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang akan dicapai, maka dimulai dengan menelaah seluruh data yang sudah tersedia dari berbagai sumber yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi dengan mengadakan reduksi data, yaitu data-data yang diperoleh di lapangan dirangkum dengan memilih hal-hal yang pokok serta disusun lebih

³⁹ Patton, Q. M, *How to use qualitative methods in evaluation*, London: Newsbury Park, New Dehli Sage Publications, 1987, hal. 331.

⁴⁰ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016, hal. 218-219.

⁴¹ Arifin, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 164.

sistematis sehingga mudah dikendalikan.⁴² Dalam hal ini penulis menggunakan analisa data kualitatif, dimana data yang diperoleh dianalisa dengan metode deskriptif dengan cara berfikir induktif yaitu penelitian dimulai dari fakta-fakta yang bersifat empiris dengan cara mempelajari suatu proses, suatu penemuan yang terjadi, mencatat, menganalisa, menafsirkan, melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses tersebut.

Menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong, mengatakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁴³ Analisis data adalah kegiatan untuk memaparkan data, sehingga dapat diperoleh suatu kebenaran atau tidak benaran dari suatu hipotesis.⁴⁴ Miles dan Huberman bahwa aktivitas dalam menganalisa data kualitatif di lakukan secara interaktif dan terus-menerus, aktivitas analisis data yaitu :

a. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Pada suatu penelitian pasti akan mendapat data yang banyak dan beragam, karena itulah diperlukan analisis data. Djarm'an dan Aan berpendapat bahwa data yang diperoleh dan ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci, laporan yang disusun berdasarkan data yang direduksi, dirangkum, serta diambil hal-hal pokok yang berfokus pada hal-hal yang penting. Reduksi data ini dilakukan dalam memilih data yang diperlukan dalam penelitian tersebut.⁴⁵

b. Penyajian data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

⁴² Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, Hal.338.

⁴³ Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021, hal. 248.

⁴⁴ Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021, hal.103.

⁴⁵ Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021, hal. 218.

Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah di pahami. Data display merupakan suatu cara untuk memperlihatkan data mentah sehingga terlihat perbedaan antara data yang diperlukan dalam penelitian dan data yang tidak diperlukan.⁴⁶ Sedangkan fungsi dari display adalah untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan dengan yang telah dipahami.⁴⁷

Mendisplaykan (menyajikan) data. Penyajian dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, dan jejaring kerja.

c. *Verification*

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang di kemukakan bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak di temukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.⁴⁸ Menurut Djam'an dan Aan Suatu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, serta dapat berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung data yang dikumpulkan, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali kelapangan pengumpulan data, maka kesimpulan yang kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan data-data yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penulis kembali ke lapangan mengumpulkan data maka, kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁴⁹

⁴⁶ Umi Zulfa, *Metode Penelitian Pendidikan (edisi revisi)*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010, hal. 132.

⁴⁷Satori Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 219.

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998al. 344.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 345.

4. Pengecekan dan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektivitas).⁵⁰ Untuk memeriksa keabsahan data mengenai mutu pengajaran guru melalui supervisi akademik kepala sekolah berdasarkan data yang sudah terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data yang meliputi: kredibilitas, tranferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas adapun perincian dari teknik diatas adalah sebagai berikut:

a. Uji Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*. Namun, dalam penelitian ini hanya menggunakan beberapa cara yang dilakukan untuk menguji kepercayaan data hasil penelitian sebagai berikut:

1) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian, terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Namun, dalam penelitian ini penulis menggunakan dua triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Untuk menguji kredibilitas data. Maka pengumpulan dan pengujian data dilakukan kepada mahasiswa, dosen dan orang tua (informan). Data dari ketiga sumber tersebut kan dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari ketiga sumber data tersebut.

b) Triangulasi Teknik

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 366.

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Yaitu teknik observasi, wawancara dan dokumen pendukung terhadap informan.

c) Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Untuk itu dalam penyusunan laporan, penulis menyertakan foto atau dokumen autentik sehingga hasil penelitian menjadi lebih dapat dipercaya.

d) Mengadakan *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh penulis kepada pemberi data, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data itu pertanda data tersebut valid, sehingga semakin kredibel. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan. Dalam penelitian ini *member check* dilakukan dengan forum diskusi kelompok. Dalam diskusi kelompok penulis menyampaikan temuan kepada sekelompok pemberi data. Dalam diskusi kelompok tersebut mungkin terjadi pengurangan, penambahan dan kesepakatan data. Setelah data disepakati bersama, maka pemberi data diminta untuk menandatangani, agar lebih autentik.⁵¹

b. Uji Tranferabilitas

Pengujian *transferability* ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkaitan dengan pertanyaan, sampai mana penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi penelitian naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, sejauh mana hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Apabila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, seperti apa suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (*transferability*), maka laporan ini memenuhi standar transferabilitas.

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 367-368.

c. Uji Dependabilitas

Dalam penelitian kuantitatif, *Dependability* disebut sebagai reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dalam penelitian ini *dependability* dilakukan oleh auditor yang independen atau dosen pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas penulis dalam melakukan penelitian.

d. Uji Konfirmabilitas

Pengujian *konfirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *Confirmability* mirip dengan uji *Dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *Confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *Confirmability*.⁵² Dengan demikian, dalam penelitian kualitatif ini uji *Confirmability* di lakukan bersamaan dengan uji *Dependability* oleh dosen pembimbing.

J. Jadwal Penelitian

Penulis melakukan penelitian mengenai Manajemen Konflik dalam peningkatan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat di Prodi PAI UIN SMH Banten terhitung selama TA. 2023-2024.

Tabel 1.2

Tahapan Kegiatan Penyusunan Tesis

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan				
		Agt-Sep 23	Okt-Nov 23	Des 23- Jan 24	Feb – Mar 24	Apr- Sep 24
1	Konsultasi Judul					
2	Ujian					

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998, hal. 367-368.

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan				
		Agt-Sep 23	Okt-Nov 23	Des 23- Jan 24	Feb – Mar 24	Apr- Sep 24
	Komprehensif					
3	Pembuatan Proposal					
4	Pengesahan Proposal					
5	Ujian Proposal					
6	Pengesahan Revisi Proposal					
7	Penentuan Pembimbing					
8	Ujian Progress Report 1					
9	Penelitian					
10	Pengolahan Data Hasil Penelitian					
11	Penulisan BAB IV & V					
12	Ujian Progress Report 2					
13	Revisi					
14	Pengesahan Tesis					
15	Ujian Tesis					
16	Perbaikan Tesis					
17	Pengesahan Tesis					

K. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dan pemahaman serta hasil yang runtut dan sistematis, maka sistematika pembahasan susunan tesis ini adalah sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan yang berisi; Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan dan Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kerangka Teori , Tinjauan Pustaka atau Penelitian Terdahulu yang Relevan, Metodologi Penelitian yang memuat

(Pemilihan objek Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Input dan Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data), Jadwal Penelitian, Sistematika Penulisan.

Bab 2 Peningkatan Kinerja Dosen yaitu Hakikat Kinerja Dosen, Kedudukan & Tugas Dosen, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja, Jenjang Jabatan dan Pangkat Dosen, Aspek-Aspek Standar Kinerja Dosen, Kualifikasi, Kompetensi, dan Pendidikan Dosen, Penelitian Dosen, Pengabdian Kepada Masyarakat Dosen, Penilaian Kinerja Dosen dalam Bidang PkM, Indikator Kinerja Dosen, Instrumen Penilaian Kinerja Dosen Bidang PkM dan Kinerja Dosen Perspektif Al-Qur'an.

Bab 3 Manajemen Konflik yaitu Hakikat Manajemen Konflik, Aspek-Aspek Manajemen Konflik, Jenis-jenis Manajemen Konflik, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Manajemen Konflik, Strategi dalam Manajemen Konflik, Indikator Manajemen Konflik, Langkah-Langkah Manajemen Konflik, Dampak Positif Konflik dan Manajemen Konflik dalam Perspektif Al-Qur'an.

Bab 4 Implementasi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Dosen.

Bab 5 dalam sistematika penulisan berisi Kesimpulan, Implikasi Hasil Penelitian, Saran-Saran atau Rekomendasi.

BAB II

MENINGKATKAN KINERJA DOSEN BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (PKM)

A. Hakikat Kinerja Dosen

Kinerja adalah penampilan, hasil karya personel baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional atau struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai.¹ Kinerja berasal dari kata *performance* yang memberikan tiga arti yaitu: prestasi, pertunjukan, dan pelaksanaan tugas.² Menurut Fattah, kinerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.³ Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi yang menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan

¹ Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2016, hal. 253.

² Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016, hal. 45.

³ Sobirin, *Kepala Perguruan tinggi, Dosen dan Pembelajaran*, Bandung: Nuansa, 2018, hlm.101.

yang mencakup beberapa faktor yang mempengaruhinya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dosen adalah orang yang kerjanya mengajar di perguruan, perguruan tinggi, gedung tempat belajar.⁴

Menurut Robbins kinerja merupakan hasil dari motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*ability*) dan peluang (*opportunity*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja dikalikan kemampuan dikalikan peluang, seperti dirumuskan oleh Robbins sebagai berikut :⁵

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi kerja} \times \text{kemampuan} \times \text{peluang})$$

Dengan demikian dapat dipahami kinerja dosen tidak akan tercapai apabila tidak adanya motivasi kerja, kemampuan dan peluang yang ada, apabila salah satu rendah maka kinerja seorang dosen akan rendah pula. Dari dua pendapat kinerja diatas maka dapat dipahami bahwa ada titik berat perbedaan dimana satu pendapat menitik beratkan kepada perilaku nyata sedangkan pandangan yang lain menitik beratkan kepada penampilan dan hasil karya. Menurut pandangan penulis, kinerja yang berbentuk perilaku nyata maupun berupa penampilan dan hasil karya adalah hal yang sangat dibutuhkan dalam mengukur sebuah keberhasilan sebuah proses kerja. Keduanya adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah kesempurnaan sebuah prestasi kerja. Perilaku nyata adalah hal yang bisa diukur dengan instrumen kinerja, sedangkan penampilan bisa berupa kemampuan sosial yang dapat dilihat oleh setiap orang. Sementara hasil karya adalah sebuah prestasi yang bisa terukur dan dapat dibuktikan secara objektif

Kinerja dari sudut pandang manajemen adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan suatu pekerjaan. Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab

⁴ Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, t.p. t.tp. t.th., Hal. 158.

⁵Yusran Razak *et. al.*, "Kepemimpinan, kinerja Dosen dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi", dalam *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.2, 2016. hal. 32.

yang diberikan⁶ Menurut Dharma, pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:⁷

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan dan harus dicapai.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Sendow bahwa terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:⁸

1. *Quality*, artinya adalah tingkat sejauh mana tingkat atau proses hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan dari tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timelines*, artinya tingkat sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost-effectiveness*, yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya manusia organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sebagaimana yang dikemukakan Wibowo, kinerja sebagai proses maupun hasil pekerjaan atau suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.⁹ Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti mengemukakan, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk

⁶Mangkunegara dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 22.

⁷Surya Dharma, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hal. 355.

⁸Sendow, *Pengukuran Kinerja Karyawan*, Jakarta: Gunung Agung, 2007, hal. 30.

⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 81

kerja/penampilan kerja.¹⁰ Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input).¹¹

Achmad S. Ruky memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian kinerja yang berorientasi pada individu yaitu :¹²

1. Pengabdian
2. Kejujuran
3. Kesetiaan
4. Prakarsa
5. Kemauan bekerja
6. Kerjasama
7. Prestasi kerja
8. Pengembangan
9. Tanggung jawab,
10. Disiplin kerja.

Pendapat Rivai menjelaskan pengertian kinerja yaitu¹³:

1. Melakukan, menjalankan dan melaksanakan
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Kirkpatrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya. Harris, dkk mengatakan bahwa kinerja adalah: perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.¹⁴

¹⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandor Maju, 2001, hal. 50

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999, hal.126.

¹² Achmad S. Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, hal. 203

¹³ Rivai, *Performance Apraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dengan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005.

¹⁴ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 179-180.

Menurut Moeheriono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁵ Pengertian kinerja lainnya adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹⁶ Pendapat lainnya dikemukakan King, yang menjelaskan pengertian kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.¹⁷

Berbeda lagi pendapat yang dikemukakan Galton dan Simon, yang mendefinisikan kinerja atau “*performance*” merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang. Pendapat yang hampir senada diungkapkan McDaniel sebagaimana dikutip Uno yang mengemukakan kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya.¹⁸ Kinerja Merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibanding dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Depdiknas menyatakan kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja dalam pandangan Islam adalah orang yang bekerja yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan instansi/perusahaan. Disebutkan dalam Al-Qur’an surat Al-An’am/6:135,

فَلْ يَوْمَئِذٍ يَعْلَمُونَ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Wahai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nant). Sesungguhnya orang-orang yang dzalim tidak akan beruntung.”

¹⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Press, 2012, hal. 96

¹⁶ Mohammad As’ad, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty, 1994, hal. 23

¹⁷ Patricia King, *Performance Planning and Appraisal; A How-To Book for Manager*, New York: McGraww-Hill Book Company, 1993, hal. 19

¹⁸ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 61-65.

Ayat diatas menunjukkan bahwa Islam menyuruh kepada seluruh umat muslim untuk semangat dalam bekerja, bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Demikian halnya dengan pekerjaan profesi seorang dosen yang dinilai mulia ini, harus selalu melalui sebuah perencanaan dan persiapan terlebih dulu, hal ini untuk menghindari pekerjaan yang salah jika tetap diteruskan, maka kita akan gagal dalam mencapai sebuah tujuan. Sebagaimana dalam tafsir Al-Azhar bahwa salah satu penyebab kegagalan yang dicapai seseorang adalah karena rencananya yang tidak benar.¹⁹

B. Kedudukan dan Tugas Pokok Dosen

Dalam pandangan islam, kedudukan dosen itu sangat mulia. Banyak penulis yang menyimpulkan bahwa kedudukan dosen setingkat di bawah kedudukan Nabi dan Rasul, seraya mengemukakan hadits Nabi dan perkataan ulama : *“Tinta para ulama lebih baik dari darahnya para syuhada”*. Penyair Sayuki sebagaimana dikutip Al Abrasyi berkata : *“berdiri dan hormatilah dosen dan berilah penghargaan, seorang dosen itu hampir saja merupakan seorang Rasul”*. Maksudnya adalah hampir saja itu adalah seorang ulama yang sempurna.²⁰

1. Dosen berkedudukan sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan
2. Dosen di Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah hanya dapat dijabat oleh seorang yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil dan berkemampuan melaksanakan pendidikan dan pengajaran di Perguruan Tinggi.
3. Tugas pokok dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat, yang dimaksud dengan melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat bagi dosen berdasarkan KEP. Menko WASPAN Nomor 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 adalah sebagai berikut:
 - a. Melaksanakan pendidikan adalah pengembangan kemampuan dan jati diri mahasiswa sebagai wujud kepribadian yang utuh,

¹⁹ Abdullah Malik Abdul Karim Amrullah, *Tafsir Al Azhar*, Jilid III, Singapura : Pustaka Nasional, 1999, hal. 2202

²⁰ Leli Halimah., *Keterampilan Mengajar sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Guru yang Excellent di Abad ke 21*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hal. 7

melalui program pengajaran yang diarahkan, melalui kurikulum program studi.

- b. Melaksanakan pengajaran adalah pengembangan penalaran mahasiswa untuk mendalami kaidah-kaidah keilmuan sebagai pelaksana tugas fungsional dosen yang terdiri dari pemilihan dan pengorganisasian materi, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan penilaian proses serta hasil pembelajaran sesuai sasaran kurikulum yang telah ditentukan. Pelaksanaan pendidikan dan pengajaran bagi dosen meliputi pelaksanaan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan pendidikan di laboratorium, praktik kedosenan, praktik bengkel studio/kebun percobaan/teknologi pengajar, membimbing seminar mahasiswa, membimbing kuliah kerja nyata, praktik kerja nyata, praktik kerja lapangan, membimbing tugas akhir mahasiswa termasuk pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir, penguji pada ujian akhir, membina kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan, mengembangkan program perkuliahan, mengembangkan bahan pengajaran, menyampaikan orasi ilmiah, membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya, dan melaksanakan kegiatan dilapangan dengan melaksanakan sebaran data dilapangan.
- c. Melaksanakan penelitian adalah melaksanakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya untuk menemukan kebenaran dan/atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni pertunjukan dan karya sastra meliputi: menghasilkan karya penelitian, menerjemahkan/menyadur buku ilmiah, membuat rancangan dan karya teknologi, membuat rancangan dan karya seni,
- d. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat adalah berpartisipasi aktif dalam kegiatan kemasyarakatan meliputi: pelaksanaan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, memberi latihan/penyuluhan/penataran kepada masyarakat, memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, menulis karya pengabdian kepada masyarakat.²¹

²¹ Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, & Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon, hal. 20-22.

Menurut Shapiro kinerja tugas adalah semua aktivitas yang terkait secara langsung mengolah atau mengubah bahan-bahan mentah menjadi barang atau jasa produk yang dihasilkan organisasi. Tugas profesional seorang dosen tercantum dalam pasal 6 UU No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen meliputi: (a) melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu, dan pengabdian kepada masyarakat; (b) merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (c) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Untuk melaksanakan tugas profesional secara detail Dikti pada tahun 2010 menerbitkan pedoman beban kerja dosen yang berisi tentang beban kerja dosen yang harus dilaksanakan dalam satu semester.²²

Beban kerja dosen adalah sejumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi dan atau tugas tambahan dalam masa tertentu yang diukur dalam satuan kredit semester/sks meliputi: (1) bidang pendidikan, (2) bidang penelitian dan pengembangan ilmu, (3) bidang pengabdian kepada masyarakat serta (4) penunjang tridharma perguruan tinggi. Beban kerja dosen secara ideal dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi paling sedikit 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semester sesuai kualifikasi akademiknya. Dengan demikian kinerja tugas dosen adalah capaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan sejumlah tugas tridharma yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya selama satu semester.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan Profesor atau Dosen Besar adalah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarkan luaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut. (1) tugas melakukan

²² Shapiro, *Mengajarkan Emotional Intelligence Pada Anak*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008, hal. 26.

pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; (2) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (3) tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sksnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan (4) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS (5) tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

Pemimpin perguruan tinggi berkewajiban memberikan kesempatan kepada dosen untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Dosen yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi sampai dengan tingkat jurusan diwajibkan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks. Laporan Beban Kerja Dosen merupakan Kegiatan tridharma perguruan tinggi yang dilakukan oleh dosen yang meliputi bidang : Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Penunjang Kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, beban kerja dosen harus terdistribusi secara proposional dan terukur pada semua bidang kegiatan tridharma perguruan tinggi. Laporan Beban Kerja Dosen antara lain:²³

1. Tugas pendidikan dan penelitian sedikit sepadan dengan 9 sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan
2. Tugas pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
3. Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sksnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan
4. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks.
5. Tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

²³ Shapiro. *Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008. hal. 26.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Iwan Satibi, mengemukakan faktor-faktor mempengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut:²⁴

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang di gunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dll

Bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut, secara sinergis dapat memberikan gambaran secara komprehensif kepada manajemen organisasi, untuk menentukan langkah- langkah strategis apa yang perlu dilakukan, agar pencapaian kinerja dapat diraih sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Menurut Davis dalam Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :²⁵

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan pengetahuan (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

²⁴ Iwan Satibi, *Manajemen Publik dalam Perspektif, Teoritik, dan Empirik*, Bandung: Unpas Press, 2012, hal. 124.

²⁵A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2017, hal. 67.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Wibowo mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:²⁶

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership Factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contecstual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :²⁷

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Disiplin kerja.

Oleh karena itu dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan

²⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: PT. Raja Grafindo, 2017, hal. 84.

²⁷ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Depok: PT. Raja grafindo, 2016, hal. 189.

ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

D. Jenjang Jabatan dan Pangkat Dosen

Dalam sebuah perguruan tinggi, jabatan dan fungsional seorang dosen tak hanya mengajar saja. Namun dosen juga berkedudukan untuk melaksanakan keahlian tertentu yang bersifat mandiri. Jabatan fungsional seorang dosen sendiri dibagi menjadi beberapa tahap, antara lain:²⁸

1. Asisten Ahli

Asisten ahli merupakan tahapan terendah dari seorang dosen. Bisa dibilang bahwa jabatan ini merupakan jabatan paling muda di bawah perguruan tinggi. Biasanya, asisten ahli mendapatkan angka kredit kumulatif 150. Tugas pokok dan wewenang dosen asisten ahli adalah :

- a. Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan sarjana/diploma. Serta bimbingan tugas akhir penelitian mahasiswa untuk pembuatan laporan dan skripsi diatur sebagai berikut:²⁹
 - 1) Asisten Ahli yang berijazah Sarjana/Diploma IV membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan skripsi.
 - 2) Asisten Ahli yang berijazah magister/spesialis I melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister.
 - 3) Asisten Ahli yang berijazah Doktor/Spesialis II melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan tesis, membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan disertasi, melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister, serta membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program doktor.
- b. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan sarjana/Diploma bagi yang berlatar belakang pendidikan sarjana/diploma IV.
- c. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program sarjana/diploma, magister bagi yang berlatar belakang pendidikan magister/spesialis I.

²⁸<https://lidiikti5.kemdikbud.go.id/cnicontent/uploads/file/kepegawaian/workshop%20pak/Fpdf>

²⁹<https://lidiikti5.kemdikbud.go.id/content/uploads/file/kepegawaian.pdf>

- d. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program sarjana/diploma, magister dan doktor bagi yang berlatar belakang pendidikan doktor/spesialis II.

2. Lektor

Sedangkan lektor merupakan salah satu jabatan dosen di atas asisten ahli di sebuah perguruan tinggi. Lektor sendiri harus mendapatkan angka kredit kumulatif mulai dari 200 hingga 300. Tugas pokok dan wewenang dosen lektor adalah :

- a. Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada program pendidikan sarjana/diploma dan bagi yang berijazah magister/spesialis I, melaksanakan (M) kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada program pendidikan magister, serta bagi yang berijazah doktor/spesialis II, melaksanakan (M) kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada program pendidikan doktor.
- b. Kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pasca sarjana serta bimbingan tugas akhir penelitian mahasiswa untuk pembuatan skripsi, tesis dan disertasi diatur sebagai berikut: ³⁰
 - 1) Lektor yang berijazah sarjana/diploma IV melaksanakan (M) kegiatan bimbingan pembuatan skripsi dan membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan tesis.
 - 2) Lektor yang berijazah magister/spesialis I melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan tesis, serta disertai tugas (D) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister dan membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program doktor.
 - 3) Lektor yang berijazah doktor/spesialis II melaksanakan (M) bimbingan pembuatan skripsi dan tesis, membantu (B) kegiatan bimbingan pembuatan disertasi, melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program magister, serta membantu (B) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program doktor.

3. Lektor kepala

Lektor kepala merupakan jabatan yang lebih tinggi dibanding dengan jabatan lektor. Jabatan ini biasanya mendapatkan angka kredit

³⁰<https://lldikti5.kemdikbud.go.id/content/uploads/file/kepegawaian.pdf>

mulai dari 400, 550, hingga 700. Tugas pokok dan wewenang dosen lektor kepala adalah :

- a. Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan sarjana/diploma, magister dan/atau doktor dan bagi lektor kepala yang berijazah magister/spesialis I membantu (B) kegiatan pembimbingan.
- b. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan sarjana/diploma.
- c. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan magister bagi yang berijazah magister/spesialis I atau doktor/spesialis II.
- d. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan doktor bagi mereka yang berijazah doktor/spesialis II.
- e. Melaksanakan (M) kegiatan pengabdian pada masyarakat dalam rangka Tri Darma Perguruan Tinggi pada program pendidikan sarjana/diploma, magister, doktor atau dalam kegiatan lain yang menunjang tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

4. Guru besar

Sedangkan jabatan yang paling tinggi adalah seorang guru besar. Pada tahapan ini, seorang dosen harus memenuhi angka kreditnya mulai dari 850 hingga 1050. Tugas pokok dan wewenang dosen guru besar adalah:

- a. Melaksanakan (M) kegiatan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan sarjana/diploma, magister dan/atau doktor
- b. Melaksanakan (M) kegiatan penelitian pada program pendidikan sarjana/diploma, magister dan atau doktor.
- c. Melaksanakan (M) kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka Tri Darma Perguruan Tinggi pada program pendidikan sarjana/diploma, magister, doktor atau dalam kegiatan lain yang menunjang tugas umum pemerintahan dan pembangunan.³¹

Jenjang pangkat dan golongan ruang dosen pada program pendidikan akademik adalah sebagai berikut: Asisten Ahli terdiri atas Penata muda golongan ruang III/a, Penata muda tingkat I golongan ruang III/b. Lektor terdiri atas: Penata golongan ruang III/c, Penata tingkat I golongan ruang III/d. Lektor Kepala terdiri atas: Pembina golongan

³¹ Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon, hal. 25-27.

ruang IV/a, Pembina tingkat I golongan ruang IV/b, Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c. Dosen Besar terdiri atas: Pembina utama madya golongan ruang IV/d, Pembina utama I golongan ruang IV/e.

Jenjang pangkat dan golongan ruang dosen pada program pendidikan profesional adalah sebagai berikut: Asisten Ahli terdiri atas: Penata muda golongan ruang III/a, Penata muda tingkat I golongan ruang III/b. Lektor terdiri atas: Penata golongan ruang III/c, Penata tingkat I golongan ruang III/d. Lektor Kepala terdiri atas: Pembina golongan ruang IV/a, Pembina tingkat I golongan ruang IV/b, Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c.

Jabatan fungsional tenaga dosen luar biasa yang sederajat adalah dosen luar biasa yang masing-masing jenjang jabatan fungsionalnya dapat disetarakan dengan tingkat jenjang jabatan fungsional.³² Beberapa hal yang dinilai dalam menentukan angka kredit, yaitu.

1. Pendidikan (Meliputi pendidikan sekolah dan pelatihan)

Pada tahapan pendidikan ini, dosen akan dilihat dari pendidikan formal atau tugas belajar yang diikuti. Misalnya saja seperti diklat dan bukti ijazah perguruan tinggi dengan akreditasi minimal B (untuk dalam negeri) dan mendapatkan penyetaraan ijazah (untuk luar negeri).

2. Pelaksanaan pendidikan

Proses pelaksanaan pendidikan sendiri bisa dilakukan melalui beberapa kegiatan, misalnya membimbing KKN, PKL, tesis hingga skripsi.

3. Penelitian

Dosen yang melakukan penelitian juga sangat membantu dalam memperoleh angka kredit. Penelitian tersebut mulai dari menyusun karya ilmiah, hingga melakukan rancangan terhadap karya teknologi.

4. Pengabdian kepada masyarakat

Proses pengabdian terhadap masyarakat juga sangat dibutuhkan untuk meningkatkan angka kredit seorang dosen.

E. Aspek-aspek Standar Kinerja Dosen

Di dalam mengkaji kinerja memerlukan standar kinerja. Standar kinerja dirumuskan untuk dijadikan tolak ukur dalam melaksanakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang

³² Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, & Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon, hal. 20-22.

diharapkan, dalam kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada pegawai. Standar tersebut dapat juga dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Kinerja memiliki banyak aspek yang masing-masing mempunyai arti penting. Aspek yang satu tidak lebih penting dari dimensi lainnya. Oleh sebab itu, dalam proses pengukuran kinerja semua aspek diukur. Schuller mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek-aspek produktivitas berupa tingkat kualitas dan kuantitas yang dilakukan pekerja dan ketidakhadiran.³³

Menurut T.R Mitchell menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, dan communication*. Kelima aspek tersebut dimaknai menjadi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji tingkat kinerja pegawai. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan: $Performance = Ability \times Motivation$. Hasibuan mengemukakan unsur-unsur kinerja yang dinilai yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Selain aspek tersebut, kinerja seseorang dapat diukur dan dilihat dari berbagai faktor, yaitu seseorang sebagai *educator, fasilitator, motivator, mediator, organisator*, dan mitra bagi rekan-rekan kerja dan pimpinannya.³⁴

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara membagi dua kategori aspek standar kinerja, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:³⁵

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Jumlah dan jenis pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan

³³Randall Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Menghadapi Abad Ke-21)*, Jakarta: PT.Pena Persada Offset, 1987, hal. 213.

³⁴ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal. 95.

³⁵ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosda karya, 2005, hal. 18.

4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

Memperhatikan pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan aspek-aspek kinerja terdiri atas aspek kualitas yang meliputi ketepatan dan kemampuan kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan; dan aspek kuantitas yang meliputi ketepatan waktu, proses pelaksanaan kerja yang efisien.

F. Kualifikasi, Kompetensi, dan Pendidikan Dosen

Kualifikasi dosen adalah kriteria minimal dari calon dosen untuk menduduki posisi/kedudukan tertentu. Kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Kualifikasi akademik dosen minimum:³⁶

1. Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana.
2. Sebagai tenaga profesional, dosen memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:
 - a. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
 - b. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
 - c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
 - d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosio ekonomi mahasiswa dalam pembelajaran.
 - e. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika.
 - f. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Menurut McLeod, kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan seseorang dalam mencapai sebuah tujuan yang diharapkan.³⁷ Sedangkan menurut Suparno kompetensi adalah kecakapan yang

³⁶ Razak, Yusran et al. "Kepemimpinan, kinerja Dosen dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi", dalam *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.2, 2016. hal. 32.

³⁷ Suyanto, *Multimedia Alat untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2013, hal. 1.

memadai untuk melakukan suatu tugas atau bukti sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan. Kompetensi dosen sendiri merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai oleh dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.³⁸

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang disyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan demikian, suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya mencapai suatu kemampuan.³⁹

Kompetensi dosen adalah suatu kemampuan tertentu yang dimiliki dosen, dalam hal ini terdapat 4 kompetensi dosen yakni : pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.⁴⁰ Berikut ini pembagian dari sub kompetensi, kompetensi dosen:

1. Kompetensi pedagogik
 - a. Menguasai karakteristik mahasiswa dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, diantaranya:
 - 1) Menguasai karakteristik mahasiswa dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, sosial-emosional, latar belakang sosial budaya dan intelektual.
 - 2) Mengidentifikasi potensi mahasiswa dalam mata pelajaran diampu.
 - 3) Mengidentifikasi bekal ajar awal mahasiswa dalam mata pelajaran yang diampu.
 - 4) Mengidentifikasi kesulitan belajar mahasiswa dalam mata pelajaran yang diampu.
 - b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, diantaranya:⁴¹
 - 1) Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan

³⁸ Jamil Suprihatiningrum, *Strategi Pembelajaran Teori dan Aplikasi*, Jogjakarta : AR-RUZZ MEDIA, 2013 hal. 99.

³⁹ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006, hal. 17-18.

⁴⁰ Tim Politeknik Negri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negri Subang, 2023, hal. 1-10.

⁴¹ Tim Politeknik Negri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negri Subang, 2023

belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi.

- 2) Dosen selalu memastikan tingkat pemahaman mahasiswa terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut
 - 3) Dosen dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran.
 - 4) Dosen menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar mahasiswa.
 - 5) Dosen merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar mahasiswa.
 - 6) Dosen memperhatikan respon mahasiswa yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.
- c. Pengembangan kurikulum, meliputi :
- 1) Dosen telah menyusun RPP sesuai dengan silabus dalam kurikulum perguruan tinggi.
 - 2) Dosen menyampaikan materi pembelajaran dengan lancar, jelas dan lengkap.
 - 3) Dosen menyesuaikan materi yang diajarkan dengan usia, latar belakang, dan tingkat pengembangan mahasiswa.
 - 4) Dosen menghubungkan materi yang diajarkan dengan lingkungan dan kehidupan sehari-hari mahasiswa.
 - 5) Materi yang diajarkan dosen adalah materi yang mutakhir.
 - 6) Kegiatan yang dilaksanakan oleh dosen mencakup berbagai tipe pembelajaran mahasiswa.
 - 7) Dosen membantu mengembangkan kemampuan /keterampilan generik mahasiswa (kreativitas, berpikir kritis, inovatif, pemecahan masalah, dan sebagainya).
 - 8) Dosen menjelaskan bagaimana memanfaatkan hasil pembelajaran yang dilaksanakan untuk mengembangkan topik pembelajaran berikutnya.
- d. Kegiatan pembelajaran yang mendidik, meliputi :⁴²

⁴² Tim Politeknik Negri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negri Subang, 2023

- 1) Dosen melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap.
 - 2) Dosen melaksanakan aktivitas pembelajaran yang membantu proses belajar mahasiswa.
 - 3) Dosen mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan)sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar mahasiswa..
 - 4) Dosen menyikapi kesalahan yang dilakukan mahasiswa sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi
 - 5) Dosen melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari mahasiswa.
 - 6) Dosen melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian mahasiswa.
 - 7) Dosen mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatan sendiri agar semua waktu mahasiswa dapat dimanfaatkan secara produktif.
 - 8) Dosen mampu menyelesaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas.
 - 9) Dosen memberikan banyak kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan mahasiswa lain.
 - 10) Dosen mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara manajemen untuk membantu proses belajar mahasiswa.
 - 11) Dosen menggunakan alat bantu mengajar, atau audiovisual untuk meningkatkan motivasi belajar mahasiswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.
- e. Pengembangan potensi mahasiswa
- 1) Dosen menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap mahasiswa untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
 - 2) Dosen merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berpikir kritis mahasiswa.
 - 3) Dosen secara aktif membantu mahasiswa dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
 - 4) Dosen dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing mahasiswa.

- 5) Dosen memberikan kesempatan belajar kepada mahasiswa sesuai dengan belajarnya masing-masing.
 - 6) Dosen memusatkan perhatian pada interaksi dengan mahasiswa dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.
 - 7) Memfasilitasi pengembangan potensi mahasiswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- f. Komunikasi dengan mahasiswa.
- 1) Dosen menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi mahasiswa, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut mahasiswa untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.
 - 2) Dosen memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan mahasiswa tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.
 - 3) Dosen menanggapi pertanyaan mahasiswa secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai dengan tujuan pembelajaran dan isi kurikulum tanpa memermalukannya.
 - 4) Dosen menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerjasama yang baik antar mahasiswa.
 - 5) Dosen mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban mahasiswa baik yang benar maupun yang salah untuk mengukur tingkat pemahaman mahasiswa.
 - 6) Dosen memberikan perhatian terhadap pertanyaan mahasiswa dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan mahasiswa.
- g. Penilaian dan evaluasi
- Dalam penilaian dan evaluasi belajar mengajar maka dosen hendaknya melakukan hal-hal sebagai berikut:⁴³
- 1) Dosen menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang ditulis dalam RPP.
 - 2) Dosen melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan di perguruan tinggi, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada mahasiswa, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.

⁴³ Tim Politeknik Negri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negri Subang, 2023

- 3) Dosen menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing mahasiswa untuk keperluan remedial dan pengayaan.
 - 4) Dosen memanfaatkan masukan dari mahasiswa dan merefleksikannya.
 - 5) Dosen memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.
2. Kompetensi kepribadian
- a. Bertindak sesuai norma agama, norma hukum, norma sosial, norma kebudayaan nasional
 - 1) Menghargai mahasiswa tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat istiadat, daerah asal, dan gender.
 - 2) Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.
 - b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi mahasiswa dan masyarakat
 - 1) Berperilaku jujur, tegas dan manusiawi
 - 2) Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia
 - 3) Berperilaku yang dapat diteladani oleh mahasiswa dan masyarakat di sekitarnya
 - c. Menunjukkan pribadi yang mantap, dewasa, stabil, arif, dan berwibawa
 - 1) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil
 - 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif dan berwibawa
 - d. Menjunjung kode etik profesi dosen
 - 1) Memahami, menerapkan, dan berperilaku kode etik profesi dosen
 - e. Etos kerja, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, mempunyai rasa bangga menjadi dosen
 - 1) Menunjukkan etos kerja & tanggung jawab yang tinggi
 - 2) Bangga menjadi dosen dan percaya pada diri sendiri
 - 3) Bekerja mandiri secara profesional.
3. Kompetensi profesional
- Adapun kompetensi profesional dosen meliputi hal-hal sebagai berikut:⁴⁴

⁴⁴Tim Politeknik Negeri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negeri Subang, 2023

- a. Penguasaan materi, Struktur, Konsep, Pola pikir, keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu
 - b. Menguasai kompetensi dasar dan kompetensi inti pelajaran yang diampu
 - 1) Memahami kompetensi dasar, kompetensi inti, tujuan pembelajaran mata pelajaran yang diampu
 - c. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif
 - 1) Memilih materi pelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan mahasiswa
 - 2) Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan mahasiswa
 - d. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri
 - 1) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi
 - 2) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri
 - e. Mengembangkan profesional melalui tindakan yang reflektif
 - 1) Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus
 - 2) Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan
 - 3) Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan
 - 4) Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber
4. Kompetensi sosial
- a. Bersikap inklusif, objektif, tidak diskriminatif
 - 1) Bersikap inklusif dan objektif terhadap mahasiswa, teman sejawat, dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran.
 - 2) Tidak bersikap diskriminatif terhadap mahasiswa, teman sejawat, orang tua mahasiswa, dan lingkungan perguruan tinggi karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - b. Berkomunikasi secara efektif, empati dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
 - 1) Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas lainnya secara efektif, empati dan santun
 - 2) Berkomunikasi dengan orang tua mahasiswa secara efektif, empati dan santun
 - 3) Mengikutsertakan orang tua dan masyarakat dalam program pembelajaran

- c. Beradaptasi ditempat bertugas diseluruh wilayah yang memiliki keragaman sosial budaya
 - 1) Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja
 - 2) Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain
 - 1) Berkomunikasi teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media
 - 2) Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri.

G. Penelitian Dosen

Program penelitian yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan untuk dosen/peneliti di perguruan tinggi meliputi kategori dan skema penelitian sebagai berikut: ⁴⁵

1. Skema Kompetitif Nasional
 - a. Penelitian Dasar
 - 1) Penelitian Kerja Sama Luar Negeri (PKLN)
 - 2) Penelitian Berbasis Kompetensi (PBK)
 - b. Penelitian Terapan
 - 1) Penelitian Strategis Nasional (PSN)
 - 2) Penelitian Penciptaan dan Penyajian Seni (P3S)
 - 3) Penelitian Unggulan Strategis Nasional (PUSN)
 - c. Penelitian Peningkatan Kapasitas
 - 1) Penelitian Dosen Pemula (PDP)
 - 2) Penelitian Kerja sama Antar Perguruan Tinggi (PKPT)
 - 3) Penelitian Tim Pascasarjana (PTP)
 - 4) Penelitian Disertasi Doktor (PDD)
 - 5) Penelitian Pendidikan Magister menuju Doktor untuk Sarjana Unggul (PMDSU)
 - 6) Penelitian Pasca doktor (PPD)
2. Skema Desentralisasi
 - a. Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi (PDUPT)
 - b. Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT)
 - c. Penelitian Pengembangan Unggulan Perguruan Tinggi (PPUPT)

Pelaksanaan program penelitian sebagaimana disebutkan di atas sebagian dikelola langsung oleh DRPM (Skema Kompetitif Nasional) dan sebagian lainnya dikelola oleh perguruan tinggi (Skema Desentralisasi).

⁴⁵ Tim Politeknik Negri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negri Subang, 2023

Penelitian desentralisasi dilaksanakan berdasarkan pada status perguruan tinggi berdasarkan pada kinerja penelitian perguruan tinggi.⁴⁶

Perguruan tinggi mengelola penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan penanganan pengaduan. Pengelolaan penelitian perguruan tinggi mengacu kepada SPMPT:⁴⁷

1. Perencanaan Penelitian

- a. Perguruan tinggi wajib menyusun renstra penelitian secara tahun jamak (lima tahun) yang di dalamnya memuat peta jalan, payung penelitian, ketersediaan sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana penelitian. Selain itu, PT juga harus memperhatikan Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) dalam penyusunan Renstra. Renstra Penelitian tersebut dapat terdiri atas satu atau beberapa bidang unggulan yang mengarah pada terbentuknya keunggulan penelitian di perguruan tinggi.
- b. Perguruan tinggi secara bertahap merumuskan beberapa jenis penelitian lain yang relevan dan mendukung renstra penelitiannya sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian.
- c. Perguruan tinggi yang memiliki program pascasarjana harus mengintegrasikan kegiatan penelitian dengan pendidikan pascasarjana

2. Pengajuan Proposal Penelitian

- a. Pengajuan proposal penelitian dilakukan oleh dosen yang memiliki NIDN/NIDK diawali dengan mendaftar dan melengkapi identitas pengusul ke Simlitabmas, termasuk pengisian pada aplikasi tingkat kesiap terapan teknologi (TKT), dengan menggunakan *username* dan *password* yang telah dimiliki.
- b. *Username* dan *password* dapat diperoleh di LP/LPPM perguruan tinggi masing-masing.
- c. Proposal yang diunggah harus terlebih dahulu disahkan sesuai dengan format yang berlaku dan sebanyak dua eksemplar dokumen cetak yang telah disahkan harus diserahkan ke LP/LPPM perguruan tinggi masing-masing.

3. Seleksi Proposal Penelitian Proposal diseleksi oleh Komite Penilaian/*Reviewer* yang dibentuk oleh DRPM di tingkat nasional dan Pimpinan PT. Dalam melaksanakan seleksi proposal komite, dapat dibantu oleh penelaahan (*reviewer*). Ketentuan yang terkait dengan

⁴⁶ Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, Jakarta, 2020, hal. 11-12.

⁴⁷ Tim Politeknik Negri Subang, *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negri Subang, 2023

seleksi proposal penelitian oleh Komite Penilaian/*Reviewer* adalah sebagai berikut:⁴⁸

- a. Perguruan tinggi kelompok Mandiri, Utama, dan Madya, wajib mengangkat tim penilai/*reviewer* internal berdasarkan kompetensinya yang dinilai dari unsur integritas, rekam jejak penelitian, kesesuaian bidang ilmu yang dibutuhkan. Mekanisme seleksi penilai ditetapkan oleh perguruan tinggi masing-masing, mengacu kepada manajemen seleksi DRPM.
 - b. Pada perguruan tinggi kelompok Binaan, proposal diseleksi oleh tim penilai yang ditunjuk DRPM. Proposal penelitian baik Program Desentralisasi maupun Kompetitif Nasional secara umum diseleksi dalam dua tahapan, yaitu penilaian proposal secara daring dan pembahasan proposal penelitian. Selain itu penilaian kunjungan lapangan (*site visit*) juga dilakukan untuk beberapa skema penelitian. Pelaksanaan seleksi, pelaksanaan penelitian, monev, dan tindak lanjut kegiatan diuraikan sebagai berikut.
 - 1) Penilaian proposal secara daring
 - 2) Pembahasan proposal
 - 3) Pengumuman Proposal yang Didanai Ditjen Risbang akan memutuskan proposal penelitian yang akan didanai dan keputusan tersebut bersifat final. Selanjutnya DRPM akan mengumumkan proposal yang didanai berdasarkan keputusan.
 - 4) Kontrak Penelitian Perguruan tinggi melaksanakan kontrak penelitian
4. Pendanaan dan Biaya Pengelolaan Penelitian
- a. Segala biaya yang timbul akibat pengelolaan desentralisasi penelitian di perguruan tinggi kelompok Mandiri, Utama, dan Madya yang meliputi biaya pengelolaan dan seleksi proposal, pengawasan (monev) internal, seminar hasil penelitian internal, pelaporan hasil penelitian ke DRPM, dan diseminasi hasil-hasil penelitian dibebankan kepada anggaran perguruan tinggi masing-masing dengan tidak mengurangi anggaran penelitian yang telah ditetapkan untuk setiap peneliti.⁴⁹
 - b. Dana desentralisasi penelitian untuk PTS disalurkan melalui Kopertis wilayah masing-masing. Selanjutnya Kopertis

⁴⁸ Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat di Perguruan Tinggi*, Jakarta, 2020, hal. 11-16.

⁴⁹ Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, Jakarta, 2020, hal. 22-23.

menyalurkan dana tersebut kepada PTS di wilayah masing-masing.⁵⁰

5. Pengawasan (monev) dan Pelaporan Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
 - a) Perguruan tinggi wajib melakukan pengawasan internal atas pelaksanaan penelitian. Hasil monitoring dan evaluasi (pengawasan) internal dilaporkan oleh masing-masing perguruan tinggi melalui Simlitabmas.
 - b) DRPM melakukan pengawasan lapangan eksternal atas hasil monev internal perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang tidak melaksanakan pengawasan internal dapat dikenai sanksi.
6. Penilaian Luaran Hasil Penelitian
 - a. Laporan hasil penelitian merupakan laporan akhir pelaksanaan penelitian.
 - b. Peneliti wajib menyampaikan laporan hasil penelitian dan luaran hasil penelitian yang telah dijanjikan kepada DRPM atau PT.
 - c. Komite Penilaian/*Reviewer* menilai kelayakan atas pelaksanaan penelitian berdasarkan laporan output hasil penelitian dan luaran hasil penelitian yang dijanjikan.
 - d. Komite Penilaian/*Reviewer* output Penelitian memberikan rekomendasi kepada Penyelenggara Penelitian sesuai skema penelitian yang diajukan, antara lain:
 - 1) Prosentase tingkat keberhasilan penelitian sesuai dengan proposal yang dijanjikan.
 - 2) Saran dan masukan terkait dengan kesesuaian anggaran penelitian yang telah diberikan atas hasil penelitian.
 - 3) Saran dan masukan terkait dengan keberlanjutan penelitian.
 - 4) Rekomendasi untuk mendapatkan biaya tambahan luaran.
 - 5) Hasil penilaian dan rekomendasi dituangkan dalam berita acara untuk disampaikan kepada DRPM atau PT.
7. Tindak Lanjut Hasil Penelitian
 - a. Perguruan tinggi melaporkan kegiatan hasil penelitian dalam bentuk kompilasi luaran penelitian dosen setiap tahun.
 - b. Perguruan tinggi wajib mengikutkan peneliti yang hasil penelitiannya terpilih sebagai peserta presentasi hasil atau presentasi keunggulan di tingkat nasional yang diselenggarakan oleh DRPM.

⁵⁰ Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, Jakarta, 2020, hal. 22-24.

H. Pengabdian kepada Masyarakat Dosen

Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dikelola dengan mekanisme kompetitif nasional. Skema-skema program pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan DRPM meliputi:

1. Program Kemitraan Masyarakat (PKM)
2. Program Pengembangan Kewirausahaan (PPK)
3. Program Pengembangan Produk Ekspor (PPPPE)
4. Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD)
5. Program Pengembangan Usaha Produk Intelektual Kampus (PPUPIK)
6. Program Kemitraan Wilayah (PKW)
7. Program Kemitraan Wilayah antara PT-CSR atau PT-Pemda-CSR
8. Program Pengembangan Desa Mitra (PPDM)
9. Program Hi-Link
10. Program Kuliah Kerja Nyata Pembelajaran dan Pemberdayaan Masyarakat (KKN-PPM).

Pengendalian kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilakukan melalui penentuan indikator kinerja utama yang ditetapkan secara nasional. Setiap perguruan tinggi wajib menyusun rencana pencapaian kinerja utama pengabdian kepada masyarakat dengan mengacu pada IKU yang diukur berbasis hasil pemetaan kinerja, seperti:

1. Publikasi ilmiah
2. Pemakalah dalam temu ilmiah
3. Pembicara tamu (*Keynote Speaker/Invited*) dalam temu ilmiah
4. Penilaian kunci/tamu (*Visiting Lecturer*)
5. HKI, Produk, dan Kemitraan hasil Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat
6. Teknologi Tepat Guna
7. Manajemen/Purwarupa/Desain/Karya seni/ Rekayasa Sosial
8. Buku
9. Mitra
10. Angka partisipasi dosen.⁵¹

I. Penilaian Kinerja Dosen dalam Bidang PkM

Penilaian aspek manajemen pengabdian kepada masyarakat dimaksudkan untuk mengukur kinerja standar proses, standar pengelolaan, dan standar penilaian kegiatan pengabdian kepada

⁵¹ Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, *Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Di Perguruan Tinggi*, Jakarta, 2020, hal. 25.

masyarakat. Manajemen Pengabdian kepada Masyarakat menggambarkan kemampuan perguruan tinggi melalui Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM/LPPM/P3M) dalam mengelola kegiatan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi. Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat harus memiliki rencana strategis (Renstra) yang menjabarkan secara detail program-program dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, beserta tata kelolanya sesuai dengan arah visi dan misi perguruan tingginya. Informasi terkait manajemen kelembagaan pengabdian kepada masyarakat tersebut harusnya tertuang dalam website yang berisi informasi lengkap tentang Lembaga Pengabdian dan unit-unit yang ada di dalamnya, termasuk link dengan DRPM, PD Dikti, stakeholders Lembaga. Renstra pengabdian kepada masyarakat disusun oleh Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat dengan mengacu kepada visi, misi dan rencana induk program pengembangan institusi. Proses penyusunan Renstra mengacu pada pedoman penyusunan Renstra Pengabdian kepada Masyarakat yang diterbitkan oleh DRPM.

Manajemen pengabdian kepada masyarakat tidak lepas dari adanya proses penjaminan mutu rencana dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, mulai dari ada tidaknya kegiatan pelatihan dan atau klinik proposal dengan pakar yang kompeten, ada tidaknya lembaga penjaminan mutu dan SDM, rekrutmen *reviewer* internal yang telah dilatih kompetensinya, standar penetapan pemenang (oleh perguruan tinggi, DRPM dan atau lembaga donor). Penilaian manajemen pengabdian kepada masyarakat juga terkait dengan aspek mekanisme kontrak pendanaan, sistem monitoring dan evaluasi (monev) internal, ada tidaknya seminar pembahasan proposal, pelaporan oleh pelaksana dan dokumentasi laporan dalam bentuk fisik dan secara online, ada tidaknya seminar/pameran hasil pengabdian kepada masyarakat, tindak lanjut hasil pengabdian (fasilitasi publikasi, HKI, TTG, dan atau luaran lainnya), sistem penghargaan (*reward* dan *punishment*) yang dilengkapi dengan SOP, dan pemantauan luaran yang ditargetkan dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Dalam aspek manajemen diharapkan setiap kegiatan mengikuti SOP yang telah ditetapkan oleh Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat.

Penilaian kinerja terkait aspek proses dan pengelolaan pengabdian kepada masyarakat melalui LPM/LPPM/P3M mengacu pada beberapa parameter, yaitu:⁵²

⁵² Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, *Panduan*

1. Laman (website) LPPM/ LPM/P3M
2. Keberadaan rencana strategis pengabdian kepada masyarakat
3. Kegiatan pelatihan dan atau klinik proposal
4. Prosedur rekrutmen *reviewer* internal
5. Prosedur evaluasi proposal
6. Prosedur seminar pembahasan proposal
7. Prosedur penetapan pemenang
8. Proses kontrak pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat
9. Proses monitoring dan evaluasi internal
10. Proses pelaporan hasil pengabdian kepada masyarakat
11. Kegiatan seminar/pameran hasil pengabdian kepada masyarakat
12. Proses penjaminan mutu
13. Tindak lanjut hasil pengabdian kepada masyarakat
14. Sistem penghargaan (*reward* dan *punishment*).

J. Indikator Kinerja Dosen

Kinerja dosen secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para dosen untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Wibowo ada beberapa indikator kinerja, yaitu :⁵³

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "*real goals*" atau

Penilaian Kinerja Pengabdian Kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi, Jakarta: Ristekdikti, 2018, hal. 8-9.

⁵³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: PT. Raja Grafindo, 2017, hal. 85.

tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kompetensi dapat mengukur seberapa berkualitasnya seseorang dalam menjalankan tugas yang diembannya.

6. Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif. Oleh karena itu motivasi sangat penting diperlukan oleh seorang pegawai.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Pendapat lain Zeithaml dalam Sudarmanto mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai berikut : ⁵⁴

1. Keandalan Mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.
2. Daya Tanggap Keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.
3. Kompetensi Keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.
4. Akses Pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
5. Kesopanan Mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

⁵⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, hal. 14.

6. Komunikasi Kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
7. Kejujuran Mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
8. Keamanan Mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.
9. Pengetahuan Terhadap Pelanggan Berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.
10. Bukti Langsung Meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

Adapun menurut Miner dalam Edison Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu :⁵⁵

1. Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari berbagai pengukuran kinerja yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja maka kita akan mengetahui bagaimana hasil yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan target pencapaian perusahaan. Dengan adanya pengukuran tersebut, maka dapat juga memudahkan perusahaan dalam menilai kinerja setiap karyawannya.

Sedangkan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja dosen menurut Rachmawati & Daryanto antara lain :⁵⁶

1. Perencanaan Pembelajaran. Kemampuan dosen dalam tahap perencanaan dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Penyusunan rencana kegiatan pembelajaran dosen yaitu metode atau proses penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.
2. Pelaksanaan Pembelajaran. Kegiatan pembelajaran di kelas merupakan inti dari penyelenggaraan pendidikan yang ditandai dengan adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar serta penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Dalam pengelolaan kelas, dosen harus mampu menciptakan suasana

⁵⁵ Emron Edison, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: ALFABETA, 2017, hal. 192.

⁵⁶Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi dan Angka Kreditnya*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, hal. 121.

- belajar yang kondusif dengan memulai dan mengakhiri perkuliahan dengan tepat waktu agar dapat mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan. Kemampuan lain yang perlu dikuasai dosen adalah pemanfaatan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyampaikan informasi (materi pembelajaran). Sumber belajar adalah buku pedoman. Selain mampu menguasai sumber belajar, dosen juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku yang membantu memperluas dan memperdalam bahan ajar. Dalam pelaksanaan pembelajaran, dosen juga harus memiliki kemampuan menggunakan metode pembelajaran. Dosen harus mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran berdasarkan materi yang disampaikan.
3. Evaluasi Proses Pembelajaran. Evaluasi hasil belajar merupakan kegiatan atau metode yang dirancang untuk mengetahui apakah tujuan pembelajaran telah tercapai dan apakah proses pembelajaran telah selesai. Indikator untuk mengukur kinerja dosen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi : kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi proses pembelajaran.

Jika seluruh komponen pendidikan tersebut dipersiapkan dengan sebaik-baiknya maka mutu pendidikan akan berkorelasi positif dari proses yang dilakukan. Seorang pendidik merupakan komponen utama dalam lembaga pendidikan. Jika pendidik berkualitas baik maka hasil pendidikan pun akan baik. Jika proses pendidikan yang dilakukan oleh dosen semakin baik maka akan menjadi baik dan berkualitas pula outputnya. Dengan demikian seorang dosen tidak hanya menjadi sumber informasi tapi dosen haruslah menjadi sumber inspirasi, motivasi, fasilitator, katalisator, dinamisator, evaluator untuk kemajuan sebuah proses pendidikan. Dosen akan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab semata-mata karena ingin membangun generasi yang unggul sebagai penerus kebaikan di muka bumi ini.

K. Instrumen Penilaian Kinerja Dosen Bidang PkM

Berikut ini instrumen penilaian yang dijadikan acuan dalam kinerja dosen bidang pengabdian kepada masyarakat:⁵⁷

Tabel 2.1

⁵⁷ Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, *Panduan Penilaian Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi*, Jakarta. 2020, hal. 21-23.

Instrumen Penilaian Kinerja Dosen Bidang PkM

No	Komponen	Sub Komponen	Bobot
Aspek Sumber Daya Pengabdian kepada Masyarakat (25%)			
Sumber daya manusia (10%)			
1	Dosen	Tingkat Pendidikan S3	1.5
		Tingkat Pendidikan S2	1.5
		Guru Besar	1
		Pengelola unit usaha	1
		Bidang Keahlian/Keragaman Prodi	1
2	Non dosen	Mahasiswa	2
		Alumni	1
		Staf Administrasi	1
		Teknisi/laboran	
Kelembagaan dan Fasilitas Penunjang (5%)			
1	Kelembagaan PkM(LPM/LPPM/P3M)	SK Pendirian	1
		Kelayakan ruang kantor: Ruang Pimpinan, Ruang Administrasi, Ruang Penyimpanan Arsip, Ruang Pertemuan, Ruang Seminar	1
2	Fasilitas Penunjang Pengabdian kepada Masyarakat	a. Pusat Studi/Kajian b. Laboratorium/Studio c. Sentra HKI d. Inkubator Hasil Riset e. Lahan/Kebun Percobaan	3
Sumber Pendanaan (10%)			
1	DRPM Mono Tahun	a. IbM b. Program KKN-PPM	2
2	DRPM Multi Tahun	a. IbK b. IbW c. IbW-CSR d. IbPE e. IbPUD f. IbKIK g. IbDM h. Program Hi-Link	4
3	Non DRPM	Internal Perguruan Tinggi Pemerintah Daerah	4

		CSR	
Sumber Daya IPTEK yang Telah Diterapkan (5%)			
1	HKI	Paten a. Paten Sederhana b. Perlindungan Varietas Tanaman c. Hak Cipta d. Merk Dagang e. Rahasia Dagang f. Desain Produk Industri g. Indikasi Geografis h. Perlindungan Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu	5
Aspek Manajemen Pengabdian kepada Masyarakat (20%)			
1	Proses dan Pengelolaan Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat	Laman (website) LPPM/ LPM/P3M	2,5
		Keberadaan rencana strategis pengabdian kepada masyarakat	2,5
2		a. Kegiatan pelatihan dan atau klinik proposal b. Prosedur rekrutmen reviewer internal c. Prosedur evaluasi proposal d. Prosedur seminar pembahasan proposal e. Prosedur penetapan pemenang f. Proses kontrak pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat g. Proses monitoring dan evaluasi internal h. Proses pelaporan hasil pengabdian kepada masyarakat i. Kegiatan seminar/pameran hasil pengabdian kepada masyarakat	10

		<ul style="list-style-type: none"> j. Proses penjaminan mutu k. Tindak lanjut hasil pengabdian kepada masyarakat, dan l. Sistem penghargaan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>) 	
3	Penilaian Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat	Keberadaan unit penjamin mutu	2,5
		Penilaian oleh fakultas/unit kerja	2,5
Aspek Luaran Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (40%)			
1	Publikasi Hasil Pengabdian kepada Masyarakat	Artikel di jurnal Internasional	4
		Artikel di jurnal nasional terakreditasi 3	3
		Artikel di jurnal nasional 1	1
		Tulisan/berita di media masa internasional 2	2
		Tulisan/berita di media masa nasional 1	1
		Makalah di forum ilmiah internasional 2	2
		Makalah di forum ilmiah nasional	1,5
		Makalah di forum ilmiah regional	0,5
2	HKI, Produk, dan Kemitraan hasil Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Paten b. Paten Sederhana c. Perlindungan Varietas Tanaman d. Hak Cipta e. Merk Dagang f. Rahasia Dagang g. Desain Produk Industri h. Indikasi Geografis 2. Perlindungan Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu 	5
3	Produk Tersertifikasi/	<ul style="list-style-type: none"> a. Produk tersertifikasi b. Produk terstandarisasi 	1,5

	Terstandirisasi		
4	Mitra Berbadan Hukum	Unit usaha berbadan hukum	1
5	Buku	Buku ber ISBN	2,5
6	Mitra	<ul style="list-style-type: none"> a. Mitra yang non produktif b. Mitra yang produktif (IRT/UMKM) c. Mitra CSR/pemda/industri (UKM) d. Mitra produksinya meningkat e. Mitra yang kualitas produknya meningkat f. Mitra yang berhasil melakukan ekspor atau pemasaran antar pulau g. Mitra yang menghasilkan usahawan muda h. Mitra yang omsetnya meningkat i. Mitra yang tenaga kerjanya meningkat j. Mitra yang kemampuan manajemennya meningkat 	10
6	Luaran Iptek lainnya hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Teknologi Tepat Guna (TTG) b. Model Prototipe/purwarupa, c. Karya Desain, d. Seni kriya, bangunan dan arsitektur 	
Aspek Revenue Generating (10%)			
1	Sumber Revenue Generating	<ul style="list-style-type: none"> a. Unit bisnis berbasis produk b. Unit bisnis berbasis jasa 	7,5
		Royalty	2,5
Total			100

L. Kinerja Dosen Perspektif Al-Qur'an

Kinerja dalam perspektif apapun akan selalu memiliki pemaknaan yang beragam. Namun pada dasarnya memiliki titik temu, yaitu penunaian tugas atau amanah yang didukung dengan keilmuan. Berhubungan dengan perspektif Islam, banyak ahli yang memiliki pandangan yang beragam, namun saling menyempurnakan. Salah satunya, secara etimologi sebagaimana ditegaskan oleh Umar Fahmi, yang memaknai kinerja sebagai kesungguhan dan kemauan dalam melaksanakan tugasnya agar mendapatkan keridhaan dari Allah swt.⁵⁸ Hal itu dikuatkannya dengan merujuk kepada firman Allah SWT surat at-Taubah/9: 105 sebagai berikut

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Islam memberikan rambu-rambu bagi umatnya, bahwa ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang baik, maka tuntutan untuk bersungguh-sungguh menjadi sesuatu yang mutlak. Kesungguhan ini dinilai sebagai sebuah jihad. Orang yang bersungguh-sungguh dalam bekerja, bukan manusia saja yang akan melihat pekerjaan yang ia lakukan, bahkan Allah memberikan penghargaan sebagai orang yang mulia atas prestasi kerja yang dilakukan dengan kemuliaan pula.

Secara terminologis, kinerja dalam pandangan Islam dimaknai pula sebagai proses kesungguhan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan instansi/perusahaan dengan dilandasi oleh nilai-nilai keislaman, baik menyangkut nilai syariat maupun akhlak.⁵⁹ Hal tersebut selaras dengan pandangan Al-Qur'an dalam Surat Al-An'am/6:135 yang menegaskan:

⁵⁸ Umar Fahmi, “Etos Kerja dalam Islam dan Relevansinya dengan SDM Unggul”, dalam *Jurnal Edukasia*, Vol.2, 2018, hal. 7.

⁵⁹ Umar Fahmi, “Etos Kerja dalam Islam dan Relevansinya dengan SDM Unggul”, dalam *Jurnal Edukasia*, Vol.2, 2018, hal. 9.

قُلْ يَوْمَ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَاتِكُمْ لِيَّ عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنِ تَكُونُ
لَهُ عُقْبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

“Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”

Kitab Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa ayat ini mengandung ancaman yang keras dan peringatan yang tajam dalam menjalankan suatu pekerjaan agar senantiasa selaras dengan aturan syariat, sekaligus bernilai kebaikan, tanpa harus merugikan pihak lainnya. Konteks lainnya, Allah SWT juga menegaskan dalam Surat Hud/11: 121-122 sebagai berikut,

وَقُلْ لِلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَاتِكُمْ إِنَّا عَمِلُونَ
وَأَنْتُمْ نَظَرُونَ إِنَّا مُنْتَظِرُونَ

“Dengan kata lain teruskanlah jalan kalian dan arah yang sedang kalian tuju, jika kalian menduga bahwa kalian berada dalam jalan petunjuk. Aku pun akan terus berjalan pada jalan dan metodeku sendiri”⁶⁰

Ayat tersebut menegaskan bahwa Islam menyuruh kepada seluruh umat muslim untuk semangat bekerja. Bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Demikian halnya dengan profesi seseorang guru yang dinilai sangat mulia ini, harus selalu melalui sebuah perencanaan dan persiapan terlebih dulu. Hal ini untuk menghindari pekerjaan yang salah jika tetap diteruskan, maka kita akan gagal dalam mencapai sebuah tujuan. Sebagaimana dijelaskan dalam tafsir Al-Azhar karya Buya Hamka disebutkan bahwa salah satu penyebab kegagalan yang dicapai seseorang adalah karena rencana yang tidak benar. Sebagaimana disebutkan dalam Surat an-Nahl/16: 97 sebagai berikut,⁶¹

⁶⁰ Abdul Fida Ismail Ibnu Katsir ad Dimasyqi al-Imam, *Tafsir Ibnu Katsir*, Terj. Bharum Abu Bakar, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2016, hal. 2250

⁶¹ Abdul Karim Amrullah, *Tafsir Al Azhar*, jilid III, Singapura: Pustaka nasional, 2015, hal. 2202

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”

Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa janji Allah ini ditujukan kepada orang yang beramal saleh. Yang dimaksud amal saleh ialah amal perbuatan yang mengikuti petunjuk Kitabullah dan Sunnah Nabi, bahwa amal yang dilakukannya itu merupakan amal yang diperintahkan serta disyariatkan oleh Allah SWT. Maka Allah berjanji akan memberinya kehidupan yang baik di dunia dan akan memberinya pahala yang jauh lebih baik kelak di akhirat. Pengertian kehidupan yang baik adalah kehidupan yang mengandung semua segi kebahagiaan dari berbagai aspek. Telah diriwayatkan dari Ibnu Abbas dan sejumlah ulama, bahwa mereka menafsirkannya dengan pengertian rezeki yang halal lagi baik.⁶²

Seorang muslim setelah dia membingkai visi dan misi kehidupannya hanya dengan Ibadah kepada Allah swt. semata, maka orientasi dalam hidupnya adalah bagaimana agar sebagai muslim ia dapat memberikan manfaat bagi orang lain, tanpa memandang apapun profesinya. Akal akan membimbingnya menuju kesempurnaan dan manfaat lebih luas sehingga akan menambah pahala dalam kehidupannya hingga memasukkannya kedalam jannahNya. Sehubungan dengan konteks ini, maka pendidikan harus menjadi upaya yang ditujukan ke arah pengembangan potensi yang dimiliki manusia secara maksimal sehingga dapat diwujudkan dalam bentuk kongkret dalam arti berkemampuan menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi diri, masyarakat dan lingkungannya. Manusia merupakan ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang memiliki derajat paling tinggi di antara ciptaannya yang lain. Hal yang paling penting dalam membedakan manusia dengan makhluk lainnya adalah bahwa manusia dilengkapi dengan akal, pikiran, perasaan, dan keyakinan untuk mempertinggi kualitas hidupnya di dunia. Pendidikan adalah proses mengubah sikap dan perilaku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui pengajaran dan pelatihan. Jadi dalam hal ini pendidikan adalah proses atau perbuatan mendidik. Pendapat lain mengatakan bahwa pendidikan

⁶² Abdul Fida Ismail Ibnu Katsir ad Dimasyqi al-Imam, *Tafsir Ibnu Katsir*, Terj. Bharum Abu Bakar, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2016, hal. 423.

adalah bimbingan atau pertolongan yang diberikan oleh orang dewasa kepada perkembangan anak untuk mencapai kedewasaannya dengan tujuan agar anak cukup cakap dalam melaksanakan tugas hidupnya sendiri tidak dengan bantuan orang lain. Jadi karena manusia diciptakan oleh Tuhan dengan berbekal akal dan pikiran maka manusia membutuhkan pendidikan untuk mengembangkan kehidupannya demi memuaskan rasa keingintahuannya.⁶³

Manusia adalah makhluk bertanya, ia mempunyai hasrat untuk mengetahui segala sesuatu. Atas dorongan hasrat ingin tahunya, manusia tidak hanya bertanya tentang berbagai hal yang ada di luar dirinya, tetapi juga bertanya tentang dirinya sendiri. Dalam rentang ruang dan waktu, manusia telah dan selalu berupaya mengetahui dirinya sendiri. Hakikat manusia dipelajari melalui berbagai pendekatan (*common sense*, ilmiah, filosofis, religi) dan melalui berbagai sudut pandang (biologi, sosiologi, antropobiologi, psikologi, politik). Dalam kehidupannya yang riil manusia menunjukkan keragaman dalam berbagai hal, baik tampilan fisiknya, strata sosialnya, kebiasaannya, bahkan sebagaimana dikemukakan di atas, pengetahuan tentang manusia pun bersifat ragam sesuai pendekatan dan sudut pandang dalam melakukan studinya. Alasannya bukankah karena mereka semua adalah manusia maka harus diakui kesamaannya sebagai manusia? (M.I. Soelaiman, 1988). Berbagai kesamaan yang menjadi karakteristik esensial setiap manusia ini disebut pula sebagai hakikat manusia, sebab dengan karakteristik esensialnya itulah manusia mempunyai martabat khusus sebagai manusia yang berbeda dari yang lainnya. Contoh: manusia adalah *animal rasionale*, *animal symbolicum*, *homo feber*, *homo sapiens*, *homo sicius*, dan sebagainya. Mencari pengertian hakikat manusia merupakan tugas metafisika, lebih spesifik lagi adalah tugas antropologi (filsafat antropologi). Filsafat antropologi berupaya mengungkapkan konsep atau gagasan-gagasan yang sifatnya mendasar tentang manusia, berupaya menemukan karakteristik yang sifatnya mendasar tentang manusia, berupaya menemukan karakteristik yang secara prinsip (bukan gradual) membedakan manusia dari makhluk lainnya. Antara lain berkenaan dengan: (1) asal-usul keberadaan manusia, yang mempertanyakan apakah keberadaan manusia di dunia ini hanya kebetulan saja sebagai hasil evolusi atau hasil ciptaan Tuhan?; (2) struktur metafisika manusia,

⁶³ Chairul Anwar, *Hakikat Manusia dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Suka Pres, 2016, hal.18

apakah yang esensial dari manusia itu badannya atau jiwanya atau badan dan jiwa.⁶⁴

Secara kodrati manusia memiliki hasrat untuk mengetahui. Ada yang hasratnya besar sehingga upaya pencarian pengetahuan sangat tinggi dan tidak kenal menyerah. Akan tetapi, ada pula yang hasratnya rendah atau biasa-biasa saja sehingga tidak bermotivasi mencari pengetahuan. Namun demikian, dapat dikatakan bahwa semua manusia punya keinginan untuk tahu. Dalam arti sempit pengetahuan hanya dimiliki makhluk yang bernama manusia. Memang ada yang berpendapat berdasarkan instingnya, binatang memiliki pengetahuan. Misalnya, setiap binatang tahu akan ada bahaya yang mengancam dirinya atau ada makanan yang bisa disantap. Seekor harimau tahu persis apa ada binatang di sekitarnya yang dapat dimangsa. Seekor tikus juga tahu bahwa di sekitarnya ada kucing yang siap menerkam dirinya sehingga berdasarkan instingnya dia segera mencari tempat yang aman. Manusia tidak dapat hidup berdasarkan instingnya saja, walau kadang-kadang juga ada manusia yang memiliki insting yang kuat. Manusia memiliki pengetahuan yang didasarkan atas insting sangat terbatas. Oleh karena manusia merupakan satu-satunya makhluk ciptaan Allah yang diberi akal (kata "aql" tidak kurang dari lima puluh kali disebut dalam kitab suci Al-Qur'an) maka ia dapat memperoleh pengetahuan tentang segala hal. Hebatnya lagi, manusia tidak saja mampu memperoleh pengetahuan yang diperlukan dalam hidupnya, tetapi juga mengembangkannya menjadi beraneka ragam pengetahuan. Atas dasar studi fenomenologis yang dilakukannya, M.J. Langeveld (1980) menyatakan bahwa "manusia itu sebagai *animal educandum*, dan ia memang adalah *animal educabile*". Jika kita mengacu kepada uraian terdahulu tentang sosok manusia dalam berbagai dimensinya, ada 5 asas antropologis yang mendasari kesimpulan bahwa manusia mungkin dididik atau dapat dididik, yaitu (1) potensialitas, (2) dinamika, 3) individualitas, (4) sosialitas, dan (5) moralitas. Asas Potensialitas Dalam uraian terdahulu telah dikemukakan berbagai potensi yang ada pada manusia yang memungkinkan ia akan mampu menjadi manusia, tetapi untuk itu memerlukan suatu sebab, yaitu pendidikan. 2. Asas dinamika manusia selalu aktif baik dalam aspek fisiologik maupun spiritualnya. Ia selalu menginginkan dan mengejar segala hal yang lebih dari apa yang telah ada atau yang telah dicapainya. Ia berupaya untuk mengaktualisasikan diri agar menjadi manusia ideal baik dalam rangka

⁶⁴ Muhammad S. Sumantri, *Hakekat Manusia dan Pendidikan*, Universitas Terbuka, 2015, hal. 10-15

interaksi atau komunikasinya secara horizontal (manusia-manusia) maupun vertikal atau *transcendental* (manusia tuhan). Jika ditinjau dari sudut pendidik, pendidikan dilakukan dalam rangka membantu manusia (peserta didik) agar menjadi manusia ideal. Di pihak lain, manusia itu sendiri (peserta didik) memiliki dinamika untuk menjadi manusia ideal. Oleh karena itu, dimensi dinamika mengimplikasikan bahwa manusia akan dapat dididik. 3. Asas Individualitas. Individu antara lain memiliki kediri sendirian (subjektivitas), ia berbeda dari yang lainnya dan memiliki keinginan untuk menjadi seseorang sesuai keinginan dirinya sendiri. Sekalipun ia bergaul dengan sesamanya, ia tetap adalah dirinya sendiri. Sebagai individu ia tidak pasif, melainkan bebas dan aktif berupaya untuk mewujudkan dirinya. Asas Potensialitas Dalam uraian terdahulu telah dikemukakan berbagai potensi yang ada pada manusia yang memungkinkan ia akan mampu menjadi manusia, tetapi untuk itu memerlukan suatu sebab, yaitu pendidikan. 4. Asas Sosialitas. Sebagai insan sosial manusia hidup bersama dengan sesamanya, ia butuh bergaul dengan orang lain. Kenyataan ini memberikan kemungkinan bagi manusia untuk dapat dididik sebab upaya bantuan atau pengaruh pendidikan itu disampaikan justru melalui interaksi atau komunikasi antar sesama manusia; dan bahwa manusia dapat menerima bantuan atau pengaruh pendidikan juga melalui interaksi atau komunikasi dengan sesamanya. 5. Asas Moralitas Manusia memiliki kemampuan untuk membedakan yang baik dan tidak baik, dan pada dasarnya ia berpotensi untuk berperilaku baik atas dasar kebebasan dan tanggung jawabnya (aspek moralitas). Pendidikan hakikatnya bersifat normatif, artinya dilaksanakan berdasarkan sistem nilai dan norma tertentu serta diarahkan untuk mewujudkan manusia ideal, yaitu manusia yang diharapkan sesuai dengan sistem nilai dan norma tertentu yang bersumber dari agama maupun budaya yang diakui.⁶⁵

⁶⁵ Muhammad S. Sumantri, *Hakekat Manusia dan Pendidikan*, Universitas Terbuka, 2015, hal. 20-27

BAB III MANAJEMEN KONFLIK

A. Hakikat Manajemen Konflik

Manajemen itu kajiannya menekankan pada proses mengatur, adanya kerjasama antar berbagai unsur dalam organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi dan adanya tujuan yang jelas. Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen adalah keahlian dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau kemampuan memanfaatkan sumber-sumber yang ada dan memiliki potensi untuk digunakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, yaitu :

1. Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi).
2. Melihat manajemen lebih luas dari administrasi .
3. Pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.¹

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cetakan. I, Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002, hal. 19.

Manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.²

James A.F. Stoner “*Management is the Process of Planning, Organizing, Leading and Controlling the Effort of Organization Member and of Using all Other Organizational Resources to Achieve Estatic Organizational Goals.*” Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³

Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya.⁴ Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”.⁵ Sedangkan Nawawi menyatakan, yaitu: “manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai tujuan”.⁶ Pendapat kedua pakar diatas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Mullins mengatakan, “*Management is Seen Best, therefore, as a Process Common to all other Fungtions Carried out within the Organization. Management is Essentially an Integrating Activity*”.⁷ Manajemen terlihat terbaik, oleh karena itu, sebagai proses umum untuk

² Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Erlangga, 2012, hal. 12.

³ Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2019, hal. 3.

⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 41.

⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cetakan. II, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995, hal. 8.

⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Cetakan. V, Jakarta: Jaha Masagung, 1993, hal. 13.

⁷ Laurie. J Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, New York: Prentice Hall, 2005, hal. 195.

semua fungsi lainnya yang dilakukan dalam organisasi. Manajemen pada dasarnya merupakan kegiatan mengintegrasikan.

Mary Parker Follet, manajemen diartikan sebagai “*the art of functionality, as the action measuring a quantity on a regular basis and of adjusting some initial plan; or as the action taken to reach one’s intended goal. This applies even in situations where planning does not take place*”. Artinya lebih dekat dengan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.⁸

George R. Terry “*management is distinct process of planning, organizing, actuating, controlling (POAC), performed to determine and accomplish the objectives by the use of human being and other resources.*” Manajemen adalah suatu proses yang jelas, dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁹ Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu, management yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goal*) secara efektif dan efisien.¹⁰

Manajemen adalah suatu sikap atau proses untuk mengatur atau mengawasi kerja seseorang dalam organisasi. Karena manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi. Tanpa adanya manajemen yang efektif tidak ada usaha yang berhasil cukup lama. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Menurut para ahli konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik.¹¹ Jadi Manajemen konflik adalah cara

⁸ Abdul Azis, *Manajemen Investasi Syari’ah*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 19.

⁹ Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2019, hal. 3.

¹⁰ Edy Susanto dan Lilin Budiarti, *Managemen Konflik*, Jakarta: Universitas Terbuka. 2017, hal.13.

¹¹ Siswanto, *Manajemen Konflik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 92.

yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. Sedangkan menurut Wirawan manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Ade Florent manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.¹²

Asumsi orang mengenai konflik akan mempengaruhi gaya manajemen konflik orang ketika menghadapi situasi konflik. Apabila orang tersebut menjabat posisi kepemimpinan atau jabatan manajerial, maka hal itu akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dan gaya manajemennya. Konflik dapat didefinisikan sebagai peristiwa sosial yang mengandung penentangan atau tidak setujuan. Lestari, mendefinisikan konflik sebagai proses yang bermula saat salah satu pihak menganggap pihak lain menggagalkan atau berupaya menggagalkan kepentingannya. Situasi konflik dapat diketahui berdasarkan munculnya anggapan tentang ketidakcocokan tujuan dan upaya untuk mengontrol pilihan satu sama lain, yang membangkitkan perasaan dan perilaku untuk saling menentang.¹³

Erikson kemudian menjelaskan bahwa konflik terjadi dalam tiga level. Level pertama konflik yang terjadi ketika kepribadian anak atau individu berhadapan dengan tuntutan orang tua atau masyarakat. Level kedua adalah konflik terjadi di dalam diri individu, misalnya antara percaya dan tidak percaya. Level ketiga adalah konflik yang terjadi dalam menentukan cara beradaptasi. Konflik akan berdampak negatif bila tidak terkelola dengan baik. Agar konflik dapat terkelola dengan baik maka diperlukan manajemen konflik. Wirawan mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.¹⁴

Selanjutnya Robbins menjelaskan manajemen konflik sebagai proses pengkoordinasian dengan menggunakan tehnik-tehnik resolusi

¹² Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: ar-ruzz media 2009, hal. 17.

¹³ Sri Lestari, *Psikologi Keluarga: Penanaman Nilai dan Penanganan Konflik dalam Keluarga*, Jakarta: Kencana, 2012, hal. 101.

¹⁴ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 219.

dan stimulasi untuk meraih tingkatan konflik yang diinginkan sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut “*stimulating and creating it as well as diminishing or channeling it*”.¹⁵ Sementara itu Moore mengatakan bahwa manajemen konflik atau lazim disebut mengelola konflik adalah kecenderungan seseorang dalam menata atau mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku. Sebab masalah yang lahir dari pertentangan merupakan sesuatu yang menghambat, merintang, atau mempersulit seseorang mencapai maksud dan tujuan tertentu.¹⁶

Selanjutnya Dafidoff memberikan penjelasan bahwa manajemen konflik adalah kecenderungan pilihan sikap dalam menghadapi, mengenali, mengidentifikasi, dan menempatkan kondisi-kondisi yang dilakukan sebagai reaksi terhadap berbagai tuntutan dan tekanan lingkungan tempat ia hidup. Manajemen konflik adalah pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik. Berdasarkan beberapa konsep di atas, maka manajemen konflik dapat disimpulkan sebagai proses pengkoordinasian yang digunakan individu dalam menata atau mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku.¹⁷ Secara umum, manajemen konflik merupakan suatu proses aksi dan reaksi yang diambil oleh para pelaku konflik maupun pihak ketiga secara rasional dan seimbang, dalam rangka suatu pengendalian kondisi dan situasi perselisihan yang terjadi antara beberapa pihak. Manajemen konflik ini adalah suatu pendekatan yang berorientasi pada suatu proses pengarahan dalam bentuk komunikasi dari para pelaku konflik serta pihak ketiga serta bagaimana mereka dapat mempengaruhi kepentingan dan interpretasi.

Konflik adalah pertentangan atau perbedaan antara dua kekuatan yang disertai dengan intimidasi dan kekerasan untuk saling menguasai. Umumnya konflik ini terjadi apabila tidak ada pihak yang mau mengalah dalam mengatasi suatu permasalahan sehingga mereka saling emosi dan menyebabkanlah yang namanya konflik ini. Konflik berasal dari bahasa latin, “*Conflique*” artinya saling memukul. Jadi konflik berarti pertentangan atau perbedaan antara dua kekuatan yang disertai dengan intimidasi dan kekerasan untuk saling menguasai. Konflik menurut Berstein merupakan suatu pertentangan, perbedaan yang tidak dapat

¹⁵ Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Jakarta : Prenada Media, 2003, hal. 271.

¹⁶ Frazier Moore, *Humas Membangun Citra dengan Komunikasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 176.

¹⁷ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 134.

dicegah, konflik mempunyai potensi memberikan dampak positif dan negatif dalam interaksi sosial.¹⁸

Konflik dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang dihadapkan dengan motif, keyakinan, nilai, dan tujuan yang saling bertentangan. Konflik bisa dialami oleh siapapun dan dimanapun, termasuk oleh komunitas di sekolah. Siswa, Guru ataupun Kepala Sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik. Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan kepala sekolah, seorang guru berhadapan dengan guru, sekelompok guru berhadapan dengan seorang guru, dan sejenisnya. Konflik yang terjadi di antara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka, dan bahkan menjadi konfrontasi.¹⁹

Manajemen Konflik langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Secara konseptual, pengertian manajemen konflik (*Conflict Management*) dapat didefinisikan sebagai proses, seni ilmu dan segala sumber daya yang tersedia dalam individu, kelompok ataupun organisasi untuk mencapai tujuan mengelola konflik. Menurut Ross, manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.²⁰

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat mengartikan bahwa manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

¹⁸ Kartono Kartini, *Patologi Sosiologi*, Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2007, hal. 76.

¹⁹ Wijono, *Strategi Pengelolaan Konflik*, Jakarta : Quantum teaching, 2003, hal. 16

²⁰ Edy Susanto dan Lilin Budiarti, *Managemen Konflik*, Jakarta: Universitas Terbuka. 2017, hal. 119.

B. Aspek-Aspek Manajemen Konflik

Robbins berpendapat mengenai beberapa aspek gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang, antara lain sebagai berikut:²¹

1. *Competeting* atau kompetisi, yaitu merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya.
2. Kolaborasi atau pemecah masalah, yaitu merupakan gaya mencari solusi integratif jika kepentingan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan. Gaya ini cenderung lebih suka menciptakan situasi yang memungkinkan agar tujuan dapat dicapai. Mencari solusi agar dapat diterima semua pihak, tujuan pribadi juga tercapai sekaligus hubungan dengan orang lain menjadi lebih baik.
3. Penghindaran, yaitu merupakan gaya yang cenderung memandang konflik tidak produktif dan sedikit menghukum. Aspek negatif dari gaya ini adalah melempar masalah pada orang lain dan mengesampingkan masalah atau bahasa lainnya adalah menarik diri atau bersembunyi untuk menghindari konflik.
4. Akomodasi atau penolong ramah, yaitu merupakan gaya yang sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan kepentingan pribadi. Orang yang menggunakan gaya ini cenderung kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingan sendiri demi kepentingan orang lain.
5. Kompromi atau pendamai penyiasat, yaitu merupakan gaya yang lebih berorientasi pada jalan tengah karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Nilai gaya ini terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi.

Sementara itu, Wirawan membedakan aspek gaya manajemen konflik kepada lima bagian yaitu:²²

1. Dominasi (*dominating*) atau dengan istilah kompetisi. Individu dengan gaya ini hanya memenuhi tujuan pribadi tanpa memikirkan kebutuhan lawannya.
2. Integrasi (*integrating*) atau sering disebut dengan kolaborasi. Pihak yang terlibat konflik berusaha menciptakan resolusi konflik (penyelesaian konflik) secara maksimal dengan memenuhi tujuan dirinya sendiri dan tujuan lawan konfliknya atau dalam kata lain dapat disebutimbang antara kepentingan dirinya dan lawannya.

²¹ Robbins, *Manajemen*, Jakarta: Gramedia, 2002, hal. 215.

²² Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 144.

3. Kompromi (*compromising*). Yaitu berada diantara dua persimpangan dimana gaya ini berusaha memenuhi sebagian tujuannya dan tujuan lawan konfliknya tanpa berupaya memaksimalkannya.
4. Menghindar (*avoiding*). Pihak yang terlibat konflik menolak untuk berdiskusi mengenai konflik yang terjadi.
5. Menurut (*obliging*). Yaitu pihak yang terlibat konflik mengkombinasikan perhatiannya terhadap lawannya dengan perhatian yang rendah terhadap dirinya sendiri.

C. Jenis-Jenis Manajemen Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan berorganisasi²³:

1. Konflik dalam diri individu, bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang ia harapkan untuk melaksanakannya bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadian, konflik ini berawal dari perbedaan antar peran (manager dan bawahan).
3. Konflik antar individu dan kelompok dengan cara individu menanggapi tekanan demi keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian.

Ralf Dahrendorf mengungkapkan bahwa konflik dapat dibedakan menjadi empat macam²⁴, yaitu:

1. Konflik yang terjadi dalam peranan sosial (konflik peran). Konflik peran adalah keadaan individu dalam menghadapi harapan-harapan yang berlawanan dari bermacam-macam piranha yang dimilikinya.
2. Konflik sosial.
3. Konflik antar kelompok yang terorganisasi dan tidak terorganisasi.
4. Konflik antar satuan nasional.

²³T. Hani Hadoko, *Managemen*, Yogyakarta: BPFE, 1998, hal. 340.

²⁴Adon Nasrullah Jamaludin, *Agama dan Konflik Sosial, Studi Kerukunan Agama Radikalisme dan Konflik Antar Umat Beragama*. Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal.39

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Menurut Wirawan manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:²⁵

1. Asumsi mengenai konflik. Asumsi seseorang mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Karena ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.
2. Persepsi mengenai penyebab konflik. Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.
3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya. Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.
4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik. Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respon sesuai dengan yang diinginkan.
5. Kekuasaan yang dimiliki. Konflik merupakan permainan kekuasaan diantara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan

²⁵ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 135-138.

- konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.
6. Pengalaman menghadapi situasi konflik. Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.
 7. Sumber yang dimiliki. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.
 8. Jenis kelamin. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.
 9. Kecerdasan emosional. Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam manajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional, karena kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.
 10. Kepribadian. Kepribadian seseorang mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
 11. Budaya organisasi sistem sosial. Budaya organisasi sistem sosial (organisasi tentara, tim olah raga, pondok pesantren, dan biara) dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di masyarakat Indonesia, anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.
 12. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik. Organisasi birokratis atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin
 13. Situasi konflik dan posisi dalam konflik. Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Oleh karena itu, situasi konflik sangat

- mempengaruhi gaya manajemen konflik itu sendiri agar situasi konflik itu dapat dimenangkan.
14. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik. Jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.
 15. Keterampilan berkomunikasi. Keterampilan berkomunikasi seseorang akan mempengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

Sementara itu menurut Boardman & Horowitz dalam Thontowi karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik individu. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap manajemen konflik adalah sebagai berikut:²⁶

1. Komunikasi inter personal/antar pribadi. Dengan komunikasi inter personal yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka termasuk yang terjadi antara anak remaja perempuan dengan orangtua akan membantu seseorang menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dirinya, melalui kata-kata isyarat-isyarat, ekspresi, suara dan tindakan yang muncul saat berlangsungnya proses komunikasi, dan mengandung maksud tujuan yang jelas.
2. Kecenderungan agresif. Suatu tindakan cara untuk mencapai tujuan tertentu, guna mengembangkan kemampuan dalam menggunakan gaya manajemen konflik yang sesuai dengan situasi konflik yang sedang dihadapi untuk meminimalisir kecenderungan perilaku agresifnya.
3. Kebutuhan untuk mengontrol dan menguasai. Mampu mengontrol dan menguasai konflik yang terjadi sangat diperlukan agar tidak terjadi perilaku tindakan yang tidak diinginkan.
4. Orientasi kooperatif atau kompetitif. Memiliki keinginan untuk memenuhi keinginan untuk mencapai kepuasan pada pihak yang berkepentingan dengan berkompetisi.

²⁶ Ahmad Thontowi, *Manajemen Konflik*, Yogyakarta : Madyan Press, 2001, hal. 83.

5. Kemampuan berempati. Seseorang yang memiliki kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan bertindak sesuai untuk membantu dalam manajemen konflik.
6. Kemampuan menemukan alternatif manajemen konflik. Dalam manajemen konflik seseorang harus memiliki beberapa alternatif untuk manajemen konflik. Bila dengan satu alternatif tidak bisa terselesaikan, bisa digunakan alternatif lain untuk menyelesaikan konflik.

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks, W mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap:²⁷

1. Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan.
2. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga.
3. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Faksi-faksi kecil berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting daripada kesatuan organisasi.

Konflik melalui proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Hardjana, A. M menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut;

1. kondisi yang mendahului
2. kemungkinan konflik yang dilihat
3. konflik yang dirasa
4. perilaku yang nampak
5. konflik ditekan atau dikelola
6. dampak konflik.

Konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar individu maupun kelompok, dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.

²⁷ Wahyudi wahyu hidayat, *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi* Bandung: ALFABETA, 2019, hal. 19.

E. Strategi dalam Manajemen Konflik

Taktik atau strategi yang digunakan dalam mengatasi konflik di antaranya adalah melalui langkah-langkah yaitu Berbicara pada orang lain pada saat suasana hati sedang senang agar dapat menularkan rasa senang dan gembira pada orang lain, membangun suasana keakraban dengan sering bertemu, menunjukkan rasa suka dan menghormati orang lain, memperbesar kesamaan, memperkecil perbedaan, bersikap agar orang lain merasa nyaman, menyesuaikan diri dengan kebiasaan, sikap, dan gaya bicara orang lain, membiarkan orang lain membantu, dan memaklumi kesalahan atau kekurangan orang lain sebagai manusia biasa.²⁸

Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi termasuk perilaku para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran konflik. Beberapa strategi mengatasi konflik antara lain adalah *contending* (bertanding), *Yielding* (mengalah), *Problem solving* (pemecahan masalah), *with drawing* (menarik diri), dan *Inaction* (diam) tidak melakukan apapun, dimana masing-masing pihak saling menunggu langkah berikut dan pihak lain.²⁹ Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa strategi untuk mengatasi konflik adalah dengan cara bertanding, mengalah, pemecahan masalah, menarik diri dan diam. Beberapa hal tersebut dapat kita lakukan apabila kita menemukan konflik-konflik yang menimpa pada diri kita. Sehingga, hidup kita akan menjadi aman dan damai.

Untuk memajemen konflik yang dialami individu, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, menurut Devitto strategi itu antara lain, sebagai berikut:³⁰

1. Penghindaran dan Melawan secara aktif. Penghindaran berkaitan dengan menghindar secara fisik yang nyata, misalkan meninggalkan ruangan. Akan tetapi daripada menghindar dari pokok persoalan lebih baik berperan aktif pada konflik yang dihadapi. Menjadi pembicara dan pendengar yang aktif dan bertanggung jawab terhadap setiap pemikiran dan perasaan.

²⁸ Weni Puspita, *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan)*, Yogyakarta : Deepublish, 2018, hal. 86

²⁹ Dean G. Pruitt & Jeffrey Z. Rubin, *Teori Konflik Sosial*, Jogjakarta : Pustaka Pelajar, 2004, hal. 7-8.

³⁰ Devitto, *Komunikasi Antar Manusia*, Jakarta: Professional Books, 1997, hal. 270-274.

2. Memaksa dan berbicara. Kebanyakan remaja perempuan tidak menghadapi pokok persoalan melainkan memaksakan posisinya pada orang lain, baik secara fisik maupun emosional. Alternatif yang nyata adalah berbicara dan mendengar, keterbukaan, empati, dan sikap positif.
3. Menyalahkan dan empati. Remaja perempuan juga lebih cenderung menyalahkan orang lain untuk menutupi perilaku sendiri. Hal seperti ini tidak akan menyelesaikan masalah. Akan lebih baik untuk mencoba berempati, memahami cara orang lain menilai sesuatu sebagai sesuatu hal yang berbeda.
4. Mendingankan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka. Salah satu strategi remaja perempuan menghadapi konflik dengan cara mendingankan orang lain. Cara ini juga tidak menyelesaikan konflik. Pastikan bahwa setiap orang diizinkan mengekspresikan dirinya secara bebas dan terbuka, tanpa ada yang merasa lebih rendah dan lebih tinggi.
5. *Gunnysucking* dan fokus pada masa sekarang. *Gunnysucking* merupakan istilah yang berarti menyimpan keluhan-keluhan yang ada sehingga dapat muncul pada waktu yang berbeda. Jika hal itu dilakukan maka masalah tidak akan dapat selesai, akan muncul dendam dan perasaan bermusuhan. Fokuskan konflik di sini dan sekarang dan pada orang yang dimaksud bukan pada yang lain.
6. Manipulasi dan spontan. Menghindari konflik terbuka dan berusaha menyembunyikan konflik dengan tetap berperilaku menyenangkan, namun lebih baik ekspresikan perasaan secara spontan karena solusi konflik bukan masalah siapa yang kalah dan menang tapi pemahaman dari kedua belah pihak.
7. Penerimaan pribadi. Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain.
8. Melawan “di bawah dan di atas ikat pinggang”. Membawa konflik pada area dimana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi.
9. Argumentatif dan agresi verbal. Kesiediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Selanjutnya Mouton dan Blake dengan memakai istilah gaya manajemen konflik mengatakan ada Lima jenis karakter gaya manajemen konflik, diantaranya:³¹

³¹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 138.

1. Memaksa (*forcing*). Ketika seorang remaja perempuan mengalami sebuah konflik maka ia akan cenderung menggunakan gaya manajemen konflik memaksa (*forcing*), yang mana ketika memanajementi konflik berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan kebahagiaan dan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.
2. Konfrontasi (*confrontation*). Ketika seorang anak/remaja perempuan mengalami konflik ia cenderung menentang dengan orangtuanya dalam memanajementi konflik, karena anak/remaja perempuan merasa kalau dialah yang benar.
3. Kompromi (*compromising*). Dalam manajemen konflik seorang anak/remaja yang mengalami konflik ia cenderung akan berkompromi/bermusyawarah dengan teman sebaya atau orangtuanya untuk menemukan penyelesaian konflik itu sendiri.
4. Menarik diri (*withdrawl*). Menarik diri dalam gaya manajemen konflik biasanya terjadi pada remaja perempuan yang bersikap secara pasif, seolah-olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik. Sikap menarik diri ini biasanya dilatarbelakangi oleh kurangnya pengetahuan remaja perempuan yang menyebabkan ia tidak berani untuk mengungkapkan pendapatnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa individu dengan tingkat manajemen konflik yang baik, tidak terlalu mengalami kesulitan dalam menghadapi konflik dengan orang lain, baik dengan orang yang baru dikenal maupun dengan teman lama. Individu yang memiliki manajemen konflik yang baik senantiasa akan berfikir dua kali sebelum mengeluarkan pendapat-pendapat yang akan diucapkan, tidak serta merta menanggapi pendapat orang lain secara langsung tanpa dicerna walaupun pendapat itu menurut orang lain cukup meyakinkan. Kebanyakan individu yang memiliki manajemen konflik yang baik maka akan mampu mengendalikan sikap dan perilaku dalam menghadapi berbagai konflik yang terjadi.

Berkaitan dengan penanganan konflik menurut Like Wihardjo terdapat tiga cara perdamaian antara lain sebagai berikut:³²

1. Keamanan

Keamanan mengacu pada keamanan dalam negeri adalah tidak berdayaan atau terkendalinya anasir-anasir yang hendak mengacaukan dengan tindak kekerasan dan/atau intimidasi dan teror psikologis,

2. Kedamaian

³²A. Rusdiana, *Managemen Konflik*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 158

Perdamaian mengacu pada keamanan Regional atau Internasional dalam hubungan antar bangsa. Matra ini berkaitan dengan ancaman dari luar negeri. Pengkhianatan misalnya warga negara yang menjadi mata-mata untuk kepentingan pihak asing atau penguasa yang menjual negara dengan membuat transaksi yang menguntungkan negara bermental komprador yang asing dan dirinya sendiri tetapi mengorbankan kepentingan rakyat yang akan mengganggu perdamaian.

3. Ketenteraman

Ketenteraman adalah suasana hati perseorangan dan keadaan masyarakat yang bebas dari kekhawatiran terhadap pelanggaran haknya oleh pihak lain dan/atau terhadap tuduhan oleh para saksi dari pihak lain karena dianggap melanggar hak pihak lain itu (termasuk dan terutama penguasa) atau karena dianggap melanggar hukum yang berlaku.

Dengan demikian matra tersebut lebih subjektif sifatnya walaupun ada. Tes objektif yang menimbulkan suasana mencekam yang sarat tidak kepastian dan penuh saling curiga ketiga matra tersebut saling terkait satu sama lain maka secara timbal balik mitra yang satu mempengaruhi matra yang lain.

Menurut Sarwono metode resolusi merupakan merupakan suatu proses untuk mengatasi perselisihan atau konflik, antara lain kontak hubungan langsung komunikasi dan memiliki kemampuan tawar menawar mediasi mediator *win los* menjadi *win win* arbitrase pihak ketiga tidak hanya menawarkan jika perlu memaksakan konsiliasi mundur peredaan ketegangan.³³ Secara terperinci beberapa penyelesaian konflik berdasarkan kebiasaan yang digunakan masyarakat untuk menyelesaikannya

1. Konsiliasi

Konsiliasi berasal dari kata *conciliation* yang memiliki arti perdamaian. Cara ini digunakan dalam menyelesaikan konflik melalui cara mempertemukan dua pihak yang bertikai atau berselisih untuk mencapai kesepakatan damai antara keduanya. Terjadinya konsiliasi dapat berasal dari keinginan salah satu pihak sehingga menjadi pemrakarsa atau keinginan kedua belah pihak yang berselisih.

Cara pandang ini lebih baik karena kedua belah pihak menyadari akan sama yang menguntungkan untuk mengakhirinya dan terjalin kerjasama yang menguntungkan kedua belah pihak.

2. Mediasi

Mediasi berasal dari kata *mediation* yang berarti perantara atau media. Mediasi dijadikan cara untuk menyelesaikan konflik dengan

³³A. Rusdiana, *Managemen Konflik*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 158.

menggunakan jasa pihak ketiga sebagai perantara. (media) yang menjadi penghubung Perantara berperan sebagai penampung dan penyampai keluhan serta aspirasi yang dirasakan oleh tiap-tiap pihak yang bertikai sehingga perantara ini tidak memiliki wewenang dalam menentukan atau mengambil keputusan pihak yang bertikai tersebut. Misalnya UNTAET dalam menyelesaikan konflik pertikaian antara Indonesia dengan Timor Timur.

3. Arbitrase

Arbitrasi berasal dari kata *arbitration* sedang yang menentukan keputusan disebut *arbiter*. Penyelesaian konflik dengan cara arbitrase melalui lembaga yang dipimpin oleh seorang yang berperan untuk memutuskan. Arbitrase dapat berlaku di masyarakat, baik masyarakat yang sudah memiliki lembaga pengadilan secara formal maupun informal maupun non formal. Peradilan secara formal arbitrase di masyarakat sudah memiliki lembaga yang disebut *adjudication* artinya hakim menjadi arbiter. Arbitrasi masyarakat secara informal dengan pemimpin informal berperan sebagai Arbiter. Adapun secara non formal dapat berlangsung dalam kegiatan kegiatan sosial seperti Wasit menjadi arbiter dalam kegiatan sepak bola.

4. Paksaan

Paksaan atau *coercion* dijadikan sebagai alternatif dalam menyelesaikan konflik apabila tidak terjadi keseimbangan antara kedua belah pihak yang bertikai. Keseimbangan dapat mengakibatkan pihak yang lemah tidak bisa mengambil keputusan untuk menyelesaikan pertikaian karena pihak lawan lebih kuat. Padahal konflik tersebut harus diselesaikan karena dapat menimbulkan dampak negatif bagi salah satu pihak yang bertikai. Untuk menyelesaikan konflik tersebut pihak yang kuat lebih berperan untuk menentukan cara penyelesaiannya, baik melalui paksaan secara psikologis maupun secara fisik dengan tujuan yang lemah mengakhiri pertikaiannya dengan mengadakan kepatuhan kepada pihak yang kuat. Misalnya penyelesaian konflik Timur Tengah dengan menerapkan embargo ekonomi karena aspek ekonomi dipandang dapat menyelesaikan konflik, interaksi antara tuan dan budak dalam perbudakan karena budak dianggap lebih memiliki hak di hadapan tuannya.

5. Detente

Detente memiliki arti mengedarkan dan mengarahkan pihak yang berselisih. Ketergantungan yang ditimbulkan akibat konflik dapat dikurangi melalui cara-cara diplomasi yang dapat memberi kedua belah pihak yang bertikai mempersiapkan diri untuk mengadakan penyelesaian secara damai. Misalnya diberlakukannya gencatan senjata dalam kurun waktu tertentu sehingga tiap-tiap pihak menghentikan

aktivitasnya dalam bertikai. Selama masa gencatan senjata yang telah ditetapkan tersebut tiap-tiap pihak dapat memikirkan peluang dan cara menyelesaikan konflik yang dipandang lebih baik dan menguntungkan. Akan tetapi waktu tersebut digunakan untuk menghimpun dan memperkuat diri dari tiap-tiap pihak sehingga selesainya detente menjadi lebih lama. Dalam kehidupan ini manusia dihadapkan banyak pilihan dimana setiap pilihan tersebut mengandung arti yang berbeda-beda tujuan yang berbeda beda dan tentunya hasil yang berbeda beda pula pengharapan manusia selalu bisa berada pada tingkat perubahan yaitu kemajuan, namun untuk mendapatkan kemajuan itu tentunya bukan suatu cara yang mudah dan sederhana semua itu harus dilalui dengan segala proses dan tahap demi tahap kita akan melihat bagaimana proses tersebut berlangsung apakah ia berjalan sesuai dengan aturan atau menyalahi aturan yang berlaku misalnya timbulnya suatu kecurangan yang disengaja.

Menurut Mawardi Rauf, ada dua pendekatan dalam menyelesaikan konflik sebagai berikut:³⁴

1. Penyelesaian konflik secara pendekatan persuasif (persuasif)

Pendekatan persuasif dapat dilakukan dengan mengambil perundingan musyawarah untuk mencari titik temu antara pihak yang berkonflik. Dalam hal ini pihak yang melakukan konflik dapat melakukan perundingan antara kedua belah pihak saja. Akan tetapi hal itu sangat jarang terjadi dalam penyelesaian konflik politik. Penyelesaian konflik dalam perundingan membutuhkan pihak ketiga sebagai mediator atau juru damai. Penyelesaian konflik dengan musyawarah atau perundingan dilakukan melalui perubahan-perubahan pandangan dari salah satu atau pihak yang terlibat sebagai perbedaan antara pihak yang berkonflik bisa diminimalisir atau dihilangkan. Pendekatan persuasif memiliki kelebihan dan kelemahan yang akan menghasilkan sebuah kesepakatan. Menurut Mawardi Rauf kelebihan penyelesaian konflik sebagai berikut:³⁵

 - a. Pendekatan penyelesaian konflik secara persuasif dapat penyelesaian konflik secara tuntas sehingga sangat kecil konflik berlanjut antar pihak yang berkonflik di masa mendatang.
 - b. Pendekatan persuasif dalam penyelesaian konflik lebih bersifat manusiawi karena lebih sesuai dengan sifat-sifat manusia menyelesaikan.

³⁴Edy Susanto dan Lilin Budiarti, *Managemen Konflik*, Jakarta: Universitas Terbuka. 2017, hal. 6.3

³⁵Edy Susanto dan Lilin Budiarti, *Managemen Konflik*, Jakarta: Universitas Terbuka. 2017, hal. 6.4

- c. Pendekatan persuasif merupakan keterampilan dalam konflik yang menjadi tuntutan demokrasi. Pendekatan persuasif juga memiliki kelemahan. Pendekatan ini memerlukan tenaga dan waktu yang lama untuk mencapai hasil yang terbaik. Disamping itu juga dibutuhkan kesabaran dan keuletan dalam musyawarah karena akan menyebabkan pembicaraan yang meluas.
2. Penyelesaian konflik pendekatan kekerasan atau koersif (*coercive*)

Pendekatan koersif ini mempunyai kelebihan yang dianggap sebagai pendekatan yang mudah dan cepat dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan Ini menggunakan kekerasan fisik ancaman kekerasan fisik untuk menghilangkan perbedaan pendapat antara pihak-pihak yang terlibat konflik, Dalam pendekatan koersif, kekerasan fisik, menjadi suatu pilihan yang penting dengan penggunaan benda.

Benda fisik yang merugikan secara fisik, menyakiti melukai, atau membunuh pihak lain. Pendekatan ini berdampak secara fisik pula terhadap masyarakat karena akan menimbulkan rasa takut dipihak yang akan berpengaruh secara mental. Terhadap tingkah lakunya. Penyelesaian konflik pun terjadi terjadi dengan terciptanya titik temu karena pihak yang lemah menerima ancaman kekerasan fisik. Karena kekerasan fisik pula pihak yang lemah terpaksa menerima pendapat dari pihak yang lebih kuat. Kelemahan dalam pendekatan ini sebagai berikut:

- a. Menghasilkan penyelesaian konflik dengan kualitas yang rendah karena konflik yang terjadi dengan sesungguhnya belum selesai secara tuntas.
- b. Penyelesaian secara koersif akan memunculkan potensi bagi munculnya kembali konflik yang lebih hebat di masa-masa yang akan datang.

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok.³⁶ Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Wahyudi menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas. Wahyudi mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak

³⁶ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga 2007, hal. 3

ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Tiga cara umum untuk menghadapi konflik yaitu:³⁷

1. Menstimulasi Konflik

Menurut Wahyudi stimulasi diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi terlalu konflik rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Wahyudi mengatakan bahwa metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

- a. Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.
- b. Merekonstruksikan organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru
- c. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami.
- d. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya.
- e. Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

2. Mengurangi atau Menekan Konflik

Manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik dari pada menstimulasi konflik. Karena strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik, tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Menurut ahli tindakan mengurai konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tingkat destruktif disertai penurunan produktivitas kerja tiap unit/bagian.

3. Menyelesaikan Konflik

Menurut Wahyudi penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik.

Wahyudi menerangkan bahwa untuk mengatasi konflik dapat dilakukan pendekatan sebagai berikut:³⁸

1. Konfrontasi Pemecahan masalah untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antar kelompok. Dengan tujuan pertemuan adalah untuk mengenalkan permasalahan dan menyelesaikannya. Kelompok-kelompok yang sedang konflik diberi kesempatan berdebat terbuka mengenai berbagai topik dan

³⁷Suharsimi Arikunto et.al., *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media 2009, hal. 3.

³⁸ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga 2007, hal. 235.

membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai.

2. **Negosiasi dan Tawar Menawar Perundingan** mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai sebuah persetujuan. Masing-masing menurunkan tuntutan optimalnya sehingga mencapai titik temu. Dalam perundingan, tidak ada yang dikalahkan, semua pihak menghindari perasaan telah memenangkan tuntutan.
3. **Penyerapan Cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dengan kelompok kecil.** Kelompok kecil mendapatkan sebagian yang diinginkannya tetapi sebagai konsekuensinya harus ikut bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya. Konflik yang dikelola secara positif dan konstruktif dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pendekatan dalam pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang penting. Para ahli mengemukakan pendekatan-pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik:
 - a. Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap bawahan.
 - b. Mengubah mengatur arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antar pribadi dan antar kelompok.
 - c. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama.
 - d. Membentuk unit khusus yang berperan sebagai mediator dan arbitase atau juga damai dari pihak ketiga agar mempermudah pengendalian konflik.
 - e. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berbeda dapat mewakili dalam kelompok pembuatan kebijakan.
 - f. Melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik.

Mereka berpendapat bahwa, metode-metode seperti dominasi, kompromis, dan pemecahan problem integrative merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik.³⁹

1. Metode dominasi

³⁹ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga 2007, hal. 238

Berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya. Dengan cara memaksakan, konflik diharapkan reda dengan sendirinya. Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi:

- a. Dengan memaksa pihak lain.
 - b. Membujuk secara sepihak untuk mengikuti keinginannya.
 - c. Menghindari konflik atau menolak untuk menghadapi konflik.
 - d. Melalui pemungutan suara atau berdasarkan keinginan mayoritas.
2. Kompromi
- Penyelesaian konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk mengorbankan tujuan masing-masing kelompok guna mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromi dapat dilakukan dengan cara:
- a. Memisahkan pihak-pihak yang konflik hingga dicapai suatu pemecahan.
 - b. Melalui arbitrase yaitu campur tangan pihak ketiga.
 - c. Menggunakan imbalan, yaitu salah satu pihak menerima imbalan untuk mengakhiri konflik.
3. Pemecahan Problem Integratif
- Dapat mengalihkan konflik antar kelompok menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama. Terdapat tiga cara penyelesaian konflik secara integrative:
- a. Melalui konsensus kedua pihak yang terlibat konflik.
 - b. Konfrontasi untuk membandingkan pendapat masing-masing pihak yang konflik.
 - c. Penggunaan tujuan-tujuan super ordinat sebagai tujuan yang bernilai lebih tinggi dari pada tujuan unit/kelompok, dan tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerjasama pihak yang bertetangga.

F. Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik adalah:⁴⁰

1. Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Ade Florent perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber

⁴⁰ Suharsimi Arikunto et.al., *Manajemen Pendidikan* Yogyakarta: Aditya Media 2009, hal. 2.

daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

2. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Ade Florent struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

3. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya

4. Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ade Florent perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

G. Langkah-langkah Manajemen Konflik

Manajemen konflik menurut Hardjaka dan Criblin dalam Abdul Azis “adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik dan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur

konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing”.⁴¹ Sementara menurut Darwis terdapat beberapa langkah manajemen konflik:⁴²

1. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

a. Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga. Namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

b. Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan

⁴¹ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 355

⁴² Amri Darwis, *Manajemen Konflik: Pengembangan Ilmu Berparadigma Islami*, Pekanbaru : Suska Press, 2008, hal. 101-104.

konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

Selanjutnya konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif dan konflik fungsional yang berbentuk konstruktif sebagaimana diungkapkan Winardi : konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif. Konflik demikian menjadi kendala bagi pencapaian tujuan kelompok. Pengelompokan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

c. Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan.

2. Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan. Pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

a. Penentuan metode atau pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik.

b. Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan dan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi.

Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasi rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun melakukan tawar menawar. Memilih pendekatan manajemen penyelesaian bisa di sesuaikan dengan kebutuhan masing-masing, tidak ada satu teknik pengendalian konflik mutlak yang dapat digunakan dalam berbagai macam situasi. Setiap pendekatan penyelesaian konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Pemilihan resolusi penyelesaian konflik harus disesuaikan dengan faktor-faktor penyebab terjadinya konflik. Dengan penerapan manajemen konflik yang tepat, maka kreativitas dan produktivitas dalam suatu Lembaga dapat ditingkatkan. Serta jika dapat dikelola dengan baik akan membawa hal positif, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Pendekatan yang diungkapkan di atas merupakan pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen konflik yang dapat diimplementasikan oleh kaprodi guna menyikapi konflik yang ada di kampus.

3. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (kritikal) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

H. Dampak Positif Konflik

Dampak-dampak positif konflik adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
2. Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
3. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan.
4. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut *labour turn-over*. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh. Mengelola perilaku buruk perlu dilakukan seseorang di dalam internal organisasi ataupun pendidikan. Perilaku yang buruk akan mempengaruhi komunikasi yang terjalin antar karyawan/siswa sehingga komunikasi yang terjadi menjadi tidak efektif. Komunikasi yang efektif sangat penting karena menentukan ketepatan dalam berkomunikasi sehingga meminimalisir kesalahpahaman dan penafsiran yang salah. Dengan penggunaan prinsip REACH (*respect, empathy, audible, clarity, dan humble*) tujuannya adalah agar komunikasi yang disampaikan oleh komunikator mampu meraih perhatian, minat, kepedulian, simpati, tanggapan, maupun respon positif. Komunikasi yang efektif pada akhirnya akan mengurangi konflik yang terjadi dalam internal organisasi pendidikan dan manajemen memiliki peran dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik yang terjadi.⁴³

Dari pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa dampak-dampak positif konflik adalah meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif, meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, dan meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk.

⁴³ Choerul Anwar, "Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif", dalam *Jurnal Interaksi*, Vol 4, 2015, hal. 148-157.

I. Manajemen Konflik dalam Perspektif Al-Qur'an

1. *Al-Sulh* (Negoisasi)

Al-sulh merupakan istilah bahasa Arab yang Secara bahasa berarti meredam pertikaian, menyelesaikan perselisihan sedangkan menurut istilah “sulh” berarti suatu jenis akad atau perjanjian untuk mengakhiri perselisihan/pertengkaran antara dua pihak yang bersengketa secara damai.⁴⁴

Ishlah dalam penyelesaian sengketa non litigasi bisa diartikan sebagai negosiasi, karena ini adalah sebuah upaya mendamaikan atau membuat harmonisasi antara dua atau beberapa pihak yang berselisih. Perdamaian dalam syari'at islam sangat dianjurkan. Sebab, dengan perdamaian akan terhindarlah kehancuran silaturrahim (hubungan kasih sayang) sekaligus permusuhan diantara pihak-pihak yang bersengketa akan dapat diakhiri.⁴⁵ *Al-sulh* sendiri dalam Alquran telah dianjurkan oleh Allah Swt. dalam Surat an-Nisa ayat/4 : 128, sebagai berikut,

وَإِنْ أَمْرًا خَافَتْ مِنْ بَعْلِهَا نُشُورًا أَوْ إِعْرَاضًا فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا أَنْ يُصْلِحَا بَيْنَهُمَا صُلْحًا وَالصُّلْحُ خَيْرٌ وَأُحْضِرَتِ الْأَنْفُسُ الشُّحَّ وَإِنْ تُحْسِنُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

“Dan jika seorang wanita khawatir akan nusyuz atau sikap tidak acuh dari suaminya, Maka tidak mengapa bagi keduanya Mengadakan perdamaian yang sebenar-benarnya, dan perdamaian itu lebih baik (bagi mereka) walaupun manusia itu menurut tabiatnya kikir. dan jika kamu bergaul dengan isterimu secara baik dan memelihara dirimu (dari nusyuz dan sikap tak acuh), Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Asbabun Nuzul Surah An-Nisa: 128 ini adalah “Diriwayatkan oleh Abu Dawud dan Al-Hakim dari Aisyah, dia berkata, ketika Sudah binti Zam'ah (salah satu istri Rasulullah) telah berusia lanjut, dalam hatinya timbul kekhawatiran akan diceraikan oleh Rasulullah. Dia berkata, wahai

⁴⁴ Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, juz' 3, Cairo: Dar Al-Fath, 2000, hal. 210.

⁴⁵ Suhrawardi K. Lubis. *Hukum ekonomi Islam*, Jakarta: Sinar Grafindo, 2000, hal.

Rasulullah, hari giliranku aku berikan untuk Aisyah. Lalu turunlah ayat 128 ini.⁴⁶

Dalam tafsir Imam Syafi'i dikatakan: (Dan jika seorang wanita) *imra atun marfu'* oleh fi'il yang menafsirkannya (takut) atau khawatir (dari suaminya *nusyuz*) artinya sikap tak acuh hingga berpisah ranjang dari padanya dan melalaikan pemberian nafkahnya, adakalanya karena marah atau karena matanya telah terpikat kepada wanita yang lebih cantik dari istrinya itu (atau memalingkan muka) dari padanya (maka tak ada salahnya bagi keduanya mengadakan perdamaian yang sebenarnya). Ta yang terdapat pada asal kata diidghamkan pada *shad*, sedang menurut qiraat lain dibaca *yushliha* dari *ashlaha*. Maksud perdamaian itu ialah dalam bergilir dan pemberian nafkah, misalnya dengan sedikit mengalah dari pihak istri demi mempertahankan kerukunan. Jika si istri bersedia, maka dapatlah dilangsungkan perdamaian itu, tetapi jika tidak, maka pihak suami harus memenuhi kewajibannya atau menceraikan istrinya itu. (Dan perdamaian itu lebih baik) daripada berpisah atau dari *nusyuz* atau sikap tak acuh. Hanya dalam menjelaskan tabiat-tabiat manusia, Allah berfirman: (tetapi manusia itu bertabiat kikir) artinya bakhil, seolah-olah sifat ini selalu dan tak pernah lenyap dari padanya. Maksud kalimat bahwa wanita itu jarang bersedia menyerahkan haknya terhadap suaminya kepada madunya, sebaliknya pihak laki-laki jarang pula yang memberikan haknya kepada istri bila ia mencintai istri lain.

(Dan jika kamu berlaku baik) dalam pergaulan istri-istrimu (dan menjaga diri) dari berlaku lalim atau aniaya kepada mereka (maka sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu lakukan) hingga akan memberikan balasannya. Sejalan dengan itu dalam kitab Tafsir Ibnu Katsir dikatakan: "Allah menjelaskan sekaligus menetapkan syariat dalam persoalan dalam perselisihan rumah tangga. Terkadang sumber perselisihan itu ada pada pihak suami, kadang keduanya dapat hidup rukun, tetapi dapat pula kadang pihak suami ingin menceraikan istrinya. Pertama, situasi ketika seorang istri merasa khawatir ditinggalkan atau dibenci oleh suaminya. Pada situasi ini, seorang istri dapat menolak seluruh atau sebagian yang menjadi haknya seperti sang suami harus mengabulkan permintaan istrinya. Masing-masing pihak tidak dapat dipersalahkan. (Maka keduanya dapat mengadakan perdamaian yang sebenarnya).

Allah menegaskan lagi, (Dan perdamaian itu lebih baik (bagi mereka) daripada bercerai. Walaupun manusia itu menurut tabiatnya

⁴⁶ Muhammad Saifuddin, *Al-Qur'anul Karim Miracle The Reference*, Syamil Qur'an, Bandung: Sygma, 2010, hal. 196.

kikir, artinya berdamai lebih baik walaupun manusia pada dasar tabiatnya kikir. Dan jika kamu memperbaiki (pergaulan dengan istrimu) dan memelihara dirimu (dari *nusyuz* dan sikap acuh tak acuh), maka sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan), maksudnya jika kamu mempertahankan rumah tangga dengan bersabar menghadapi istri yang tidak kamu sukai dan memberikan panutan bagi istri seperti mereka, maka itu semua pasti Allah catat dan akan dibalasnya dengan balasan yang terbaik.⁴⁷

2. *Tahkim (Arbitrase)*

Dalam perspektif Islam, “*arbitrase*” dapat dipadankan dengan istilah “*tahkim*”. Tahkim sendiri berasal dari kata “*hakkama*”. Secara etimologi, tahkim berarti menjadikan seseorang sebagai pencegah suatu sengketa.⁴⁸ Abu Al-‘Ainain Abdul Fatah Muhammad dalam bukunya yang berjudul *Al-Qadla Wa Al-Itsbat Fi Al Fiqih Al Islami* menyebut definisi tahkim sebagai berikut : “Bersandarnya dua orang yang bertikai kepada seseorang yang mereka ridai keputusannya untuk menyelesaikan pertikaian mereka”. Abdul Karim Zaidan Seorang pakar hukum Islam berkebangsaan Irak, dalam bukunya *Nidzam Al-Qadla Fi Asy-Syari’at Al-Islamiyah* menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan tahkim adalah “Pengangkatan atau penunjukan secara suka rela dari dua orang yang bersengketa akan seseorang yang mereka percaya untuk menyelesaikan sengketa antara mereka”.⁴⁹ Firman Allah SWT dalam Surat an-Nisa’/4:35 sebagai berikut,

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَأَبْعَثُوا حَكْمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكْمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِن
يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا

“dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, Maka kirimlah seorang hakam dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. jika kedua orang hakam itu bermaksud Mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”

⁴⁷ Muhammad Saifuddin, *Al-Qur’anul Karim Miracle The Reference*, Syamil Qur’an, Bandung: sygma, 2010, hal. 196.

⁴⁸ Rahmat Rosyadi, *Arbitrase dalam Perspektif Islam dan Hukum Positif*, Bandung: Citra Aditya Bhakti, 2002, hal. 43.

⁴⁹ Satria Effendi M. Zein, *Arbitrase dalam Syariat Islam*, Jakarta:Badan Arbitrase Muamalat Indonesia, 1994, hal. 8.

Asbabun Nuzul Surat an-Nisa ayat 35: “*Hasan menjelaskan, bahwa suatu ketika, seorang perempuan mengadukan kepada Rasulullah atas perlakuan suaminya yang menampar mukanya, Rasulullah bersabda, suamimu berhak di qishash (dibalas), kemudian turunlah kedua ayat ini (34-35), perempuan itupun pulang dan tidak jadi menuntut qishash suaminya. (HR. Ibnu Abi Hatim).*⁵⁰

Kemudian dalam Ensiklopedia Alquran dikatakan: “Jika kalian khawatir persengketaan antara keduanya akan terus berlanjut, maka kirimlah seorang hakim dari keluarga laki-laki dan satu lagi dari keluarga wanita yang sekiranya agama dan akal mereka berdua bisa mencarikan solusi masalah kedua suami-istri itu. Jika kedua hakim dan mereka berdua (suami-istri), itu bermaksud mengadakan perbaikan (*ishlah*), niscaya Allah memberi taufik kepada kedua hakim dan suami istri itu sehingga mereka dapat kembali lagi saling mencintai, saling sepakat, dan kembali bergaul dengan baik lagi. Namun jika tidak ada harapan, maka sebaiknya mereka bercerai. Jika kedua hakim tersebut berbeda dalam menetapkan hukum, maka hukum itu tidak berlaku dan tidak boleh dilaksanakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui terhadap segala sesuatu lagi Maha Mengenal segala urusan hamba-Nya.⁵¹

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Tahkim dimaksudkan sebagai upaya untuk menyelesaikan sengketa di mana para pihak yang terlibat dalam sengketa diberi kebebasan untuk memilih seorang Hakam (mediator) sebagai penengah atau orang yang dianggap netral yang mampu mendamaikan ke dua belah pihak yang bersengketa. Tahkim sebagaimana dimaksud telah dipraktekkan sejak masa awal Islam ketika Nabi Muhammad saw. masih hidup, ketika itu Nabi Muhammad saw. juga telah menerima putusan Sa’ad Ibnu Mu’adz mengenai Bani Quraidhah. Demikian juga pertengkaran antara Umar bin Khattab ra dengan Ubay bin Ka’ab tentang kebun kurma, perkaranya ditahkimkan oleh Zaid bin Tsabit, semua sahabat sepakat menerima putusan hakam dan membenarkannya.

3. Wasatha (Mediasi)

Kata wasath, dalam bahasa Arab berarti pusat dan tengah. Dalam Alquran, kata ini berarti keadilan, sikap moderat, keseimbangan dan kesederhanaan. sedangkan secara istilah yaitu masuknya penengah atau pihak ketiga yang netral untuk membantu menyelesaikan perselisihan pihak yang bersengketa. Dalam alternatif penyelesaian sengketa kata

⁵⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an Tafsir per Kata Tajwid Kode Angka*, Banten: Al Hidayah, hal. 85.

⁵¹ Zuhaili, *Ensiklopedia Al-Qur’an*, Depok: Gema Insani Pers. 2007, hal. 517.

wasatha ini dapat sepadankan dengan proses mediasi.⁵² karena keduanya merupakan proses pengikutsertaan pihak ketiga dalam penyelesaian suatu perselisihan sebagai penengah dalam memberikan nasihat. Didalam Alquran kata *wasath* muncul di Surah al-Baqarah/2 : 143, firman Allah Swt:

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ
شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَيَّ
عَقْبِيَّةً ۗ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ۗ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضَيِّعَ إِيمَانَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ
بِالنَّاسِ لَرءُوفٌ ۖ رَّحِيمٌ

“dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa Amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia.”

Asbabun Nuzul Surat al-Baqarah ayat 143: Ayat ini diturunkan kepada orang yang telah meninggal dan saat hidupnya dia melakukan shalat menghadap Baitul Maqdis. Disebutkan dalam kitab Sahih Bukhari Muslim dari Barra' r.a, bahwa banyak orang mati sebelum kiblat diubah arahnya. Kita tidak dapat menghukumi shalat mereka. Maka, turunlah ayat, Dan Allah tidak akan menyia-nyiakan iman kalian.⁵³

Al-Quran surat Al-Baqarah: 143 ini di tafsir dalam kitab Tafsir At-Tabari: Kata (umat) bermakna suatu generasi manusia, segolongan dari mereka atau yang lainnya. Kata (*wasath*) dalam pembahasan ini bermakna bagian pertengahan di antara dua tepi. Allah Swt menyipati umat islam dengan *wasathan*, karena sikap pertengahan mereka dalam beragama. Mereka tidak seperti orang Nashrani, bersikap *ghuluw* (melebihi batasan) dalam kerahiban dan dalam perkataan tentang Nabi

⁵² Zuhaili, *Ensiklopedia Al-Qur'an*, Depok: Gema Insani Pers. 2007,hal. 165.

⁵³ Zuhaili, *Ensiklopedia Al-Qur'an*, Depok: Gema Insani Pers. 2007, hal. 23.

Isa. Mereka juga tidak seperti orang yahudi, bersikap *taqshir* (mengurangi batasan) dalam agama, yaitu mengubah kitab Allah dan kufur kepada-Nya. Selain itu, kata (*wasath*) dapat bermakna pula adil, dalam arti yang terpilih karena manusia terpilih itu adalah yang adil di antara mereka. Maksud ayat ini adalah bahwa Muhammad SAW telah menyampaikan risalah yang diperintahkan Allah kepada umatnya. Dan ia menjadi saksi atas keimanan mereka kepadanya dan ajaran yang dibawanya dari sisi-Ku. Tidaklah kami menyuruh kamu berpaling dan berpindah kiblat dari Baitul Maqdis ke Ka'bah sebagai ujian. Sesungguhnya hal itu berat kecuali bagi orang yang di beri petunjuk oleh Allah. Yang terasa berat itu adalah perpindahan Nabi saw dari kiblat yang pertama kepada kiblat yang kedua, bukan kiblatnya dan bukan pula shalatnya. Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu, saat shalat menghadap Baitul Maqdis berdasarkan perintahnya. Karena hal itu di antara bukti kamu membenarkan Rasul-Ku, mengikuti perintahKu, dan bukti ketaatan kamu kepada-Ku, dan bukti ketaatan kamu kepada-Ku.⁵⁴

⁵⁴ Muhammad Saifuddin, *Al-Qur'anul Karim Miracle The Reference, Syamil Quran, Bandung : Sygma, 2010*, hal. 42.

BAB IV

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, disingkat UIN SMH Banten. Universitas berkedudukan di Banten, Indonesia. Universitas berdiri pada tanggal Oktober 1961 dan resmi bertransformasi ke Universitas pada 07 April 2017 bertepatan dengan 10 Rajab 1438 H. Perpres No. 39 Tahun 2017 tentang UIN Banten.¹

1. Sejarah dan Perkembangan UIN SMH Banten.

Sejarah berdirinya Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten merefleksikan semangat perjuangan umat Islam Banten yang dimulai sejak tahun 1961 ketika pertama kali Universitas Maulana Yusuf dibuka sampai dengan diresmikannya UIN SMH Banten pada tahun 2017.²

a. Fakultas Syari'ah Maulana Yusuf (1961-1962)

¹ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

²https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Sultan_Maulana_Hasanuddin

UIN SMH Banten berasal dari Fakultas Syari'ah "Maulana Yusuf" yang didirikan oleh masyarakat Banten bersama Korem 064 Maulana Yusuf. Operasi Bhakti Korem 064 yang sedang melaksanakan pembangunan di wilayah Banten berniat mendirikan Universitas Maulana Yusuf. KH. Ali Misri seorang ulama dan sesepuh masyarakat Banten diminta untuk melakukan survey ke IAIN Yogyakarta. Untuk menjadi cikal bakal Universitas Maulana Yusuf diputuskan untuk terlebih dahulu mendirikan Fakultas Syari'ah yang diberi nama "Fakultas Syari'ah Islam Maulana Yusuf". Maksud dan tujuan didirikannya Fakultas tersebut adalah :

- 1) Sebagai sarana untuk pembentukan pendidikan dan pengajaran tingkat tinggi dalam bidang agama dan hukum Islam serta ilmu pengetahuan umum;
- 2) Merealisasikan aspirasi masyarakat Banten agar perguruan tinggi tersebut dapat memberikan pendidikan dan pengajaran kepada sebagian masyarakat yang kurang mampu;
- 3) Menampung, menyalurkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan agama Islam di daerah Banten yang memiliki basis kampus dan pondok pesantren yang banyak sebagai sumber masukan (input);
- 4) Mencetak sarjana agama Islam yang dipersiapkan untuk menjadi pengajar di sekolah-sekolah menengah di dalam dan di luar ruang lingkup Departemen Agama, pegawai-pegawai di kedutaan negara-negara Islam dan non Islam, Pusroh ABRI (TNI) dalam lingkungan Hankam, konsultan di Pengadilan Negeri dan Kejaksaan, hakim di Pengadilan Agama dan institusi-institusi pemerintah dan swasta;
- 5) Melahirkan sarjana Islam yang bukan hanya ahli dalam bidang agama dan hukum Islam, tetapi juga ahli di bidang hukum positif yang berlaku di negara Republik Indonesia.

Sebagai langkah awal untuk mewujudkan rencana tersebut dibentuklah panitia pendiri Fakultas Syari'ah Islam Maulana Yusuf, yang diketuai oleh R. Muh. Nur Atmadibrata (Residen Banten waktu itu). Pembentukan panitia ini didasarkan kepada surat Keputusan Koordinator Pelaksana Kuasa Perang Rem Banten nomor : Kpts. 20/KPKP/5/1961 tanggal 1 Juni 1961 (SK terlampir).³

³ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

Pada tanggal 16 Oktober 1961 mulai dibuka perkuliahan baru dengan kelas “persiapan” (Propaedeuse) bertempat di sebuah bangunan gedung sementara yaitu gedung kantor PSII di Kedalingan Serang.

Selanjutnya dibuatlah program kerja panitia baik yang menyangkut kegiatan akademik maupun pembangunan sarana fisik yaitu gedung kampus dan perlengkapannya. Pelaksanaan pembangunan gedung kampus ini sepenuhnya ditangani oleh segenap unsur pemerintah daerah bersama segenap lapisan masyarakat, yang didukung sepenuhnya oleh seluruh jajaran Kodam VI Siliwangi C. Q Korem Banten. Pengumpulan dana dalam rangka pembangunan gedung itu, panitia meminta partisipasi masyarakat dalam bentuk pengumpulan buah kelapa. Setiap pohon kelapa yang dimiliki oleh masyarakat diminta sekurang-kurangnya satu butir. Dari hasil pengumpulan tersebut ternyata besar sekali partisipasi masyarakat sehingga nampak butiran kelapa menggunung di lahan yang hendak dijadikan lokasi pembangunan kampus.

Pembangunan gedung kampus Fakultas Syari’ah Islam Maulana Yusuf yang berlokasi di jalan Jenderal Sudirman no 30 Serang (dulu jalan Jenderal A. Yani) dimulai tanggal 17 Agustus 1961 dan selesai tanggal 13 Agustus 1962. Pada tanggal 13 Agustus 1962 gedung Kampus Universitas Maulana Yusuf diserahkan dari Pangdam VI Siliwangi Brigjen Ibrahim Adji kepada Residen Banten R. Muh. Nur Atmadibrata sebagai wakil dari seluruh masyarakat Banten.

Setelah gedung kampus diserahkan, maka perkuliahan yang tadinya dilaksanakan di gedung kantor PSII Kedalingan dipindahkan ke gedung baru di jalan Jendral Sudirman no. 30 Serang. Untuk melengkapi Universitas Maulana Yusuf selanjutnya dibuka pula Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Sosial Politik serta Akademi Teknik Maulana Yusuf di Cilegon. Fakultas Syari’ah yang telah dinegerikan itu terlepas dari Universitas Maulana Yusuf dan berada di bawah koordinasi Departemen Agama yang dalam hal ini Institut Agama Islam Negeri “Al Jamiah Al Islamiyah Al Hukumiyah” Sunan Kalijaga Yogyakarta .

Pimpinan dan staf pengajar Fakultas Syari’ah Islam Maulana Yusuf (sebelum dinegerikan) adalah sebagai berikut:

- 1) Dekan (tidak ada)
- 2) Acting Dekan I merangkap dosen Mr. Bambang Surono
Ketua Pengadilan Negeri Serang

- 3) Acting Dekan II merangkap dosen KH. Ali Misri
- 4) Sekretaris Fakultas merangkap dosen Drs. Bayu Suryaningrat
- 5) Dosen-dosen :
 1. Drs. Rusly Ram
 2. Drs. Slamet Hindarto
 3. Ny. Sukarjadi
 4. K.H. Moch. Chudari
 5. KMS. Agustjik

b. Di Bawah Koordinasi IAIN Yogyakarta (1962-1963)

Sesuai dengan perkembangan Lembaga Pendidikan Tinggi di lingkungan Departemen Agama, maka berdasarkan Keppres No. 11 Th. 1960 tanggal 9 Mei 1960 dibentuklah Institut Agama Islam Negeri dengan nama “al Jami'ah al Islamijah al Hukumijah” yang berkedudukan di Yogyakarta. IAIN “al Djami'ah al Islamijah al Hukumijah” ini merupakan penggabungan dua perguruan tinggi negeri, yaitu PTAIN di Yogyakarta dan Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) di Djakarta. Dalam pasal 2 Keppres tersebut disebutkan bahwa PTAIN di Yogyakarta dijadikan inti dan ADIA di Djakarta dijadikan Fakultas dari IAIN tersebut.⁴

Dengan pertimbangan bahwa di Indonesia sudah ada IAIN, dan Fakultas Syari'ah Maulana Yusuf telah memiliki gedung sendiri yang representatif, di samping mahasiswa sudah ada dan perkuliahan sudah berjalan, maka berdasarkan SK. Menteri Agama No. 67 Tahun 1962, Fakultas Syari'ah Islam Maulana Yusuf kemudian dinegerikan menjadi Fakultas Syariah Institut Agama Islam Negeri “al Djami'ah al Islamijah al Hukumijah” tjabang Serang. Seperti halnya ADIA di Jakarta yang menjadi Fakultas Tarbiyah di lingkungan IAIN Yogyakarta, maka Fakultas Syari'ah “al Djami'ah al Islamijah al Hukumijah” tjabang Serang juga berada di bawah koordinasi IAIN di Yogyakarta.⁵

Seiring dengan penergian Fakultas Syari'ah Maulana Yusuf menjadi Fakultas Syari'ah “al Djami'ah al Islamijah al Hukumijah”, maka pada tanggal 16 Oktober 1962 bertepatan

⁴ <https://uinbanten.ac.id/index.php/web/profil/1>

⁵ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

dengan tanggal 16 Jumadil Ula 1382 H, Fakultas Syari'ah Maulana Yusuf diserahkan dari Ketua Yayasan R. Moh. Nur Atmadibrata kepada Menteri Agama KH. M. Saifuddin Zuhri. Penyerahan Fakultas tersebut dari ketua yayasan kepada Menteri Agama mencakup penyerahan seluruh aset kampus termasuk juga mahasiswanya. Dengan demikian sejak tanggal tersebut Fakultas Syari'ah resmi menjadi Fakultas Negeri dengan nama Fakultas Syari'ah IAIN "al Djami'ah al Islamijah al Hukumijah" tjabang Serang.

Untuk memimpin Fakultas Syari'ah tersebut, dipanggilah seorang putra daerah lulusan al-Azhar University yang pada waktu itu sedang bertugas di Jogjakarta. Putra daerah di maksud adalah K.H. M. Syadeli Hasan. Secara lengkap susunan pimpinan Fakultas Syari'ah IAIN Al Djami'ah al Islamijah al Hukumijah cabang Serang sebagai berikut:

- 1) Dekan : KH. M. Syadeli Hasan
- 2) Sekretaris Fakultas/
BA : Burhanuddin Harahap,
- 3) Bendahara :
- 4) Kepala Seksi Pengajaran : J. Sukarya, BA
- 5) Akademik dan Kemahasiswaan :
- 6) Kepala Seksi Umum : Suparman Usman

c. Di Bawah Koordinasi IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta (1963 – 1976)⁶

Karena perkembangannya yang demikian pesat, maka berdasarkan keputusan Menteri Agama RI Nomor 49 Tahun 1963 tanggal 25 Februari 1963 IAIN yang semula berpusat di Yogyakarta kemudian dibagi menjadi dua. IAIN pusat di Yogyakarta menjadi IAIN Sunan Kalijaga dan IAIN cabang di Jakarta menjadi IAIN Syarif Hidayatullah (Syahida) Jakarta. Dengan pembagian IAIN ini, Fakultas Syari'ah IAIN cabang Serang, menjadi salah satu fakultas dalam lingkungan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Perkembangan selanjutnya, pada tahun 1964 Fakultas Tarbiyah Maulana Yusuf dinegerikan menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Syarif Hidayatullah cabang Serang. Dengan demikian sejak saat itu di Serang telah berdiri dua fakultas

⁶https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Sultan_Maulana_Hasanuddin

negeri, yaitu Fakultas Syari'ah dan Fakultas Tarbiyah IAIN Syarif Hidayatullah cabang Serang. Pejabat Dekan Fakultas Tarbiyah yang pertama adalah K.H. Anshor, yang kemudian pada tahun 1967 digantikan oleh H.A Wasit Aulawi, M.A.

Fakultas Syari'ah IAIN Syahida cabang Serang, dengan Dekan K.H. M. Syadeli Hassan, pada tahun 1965 dilengkapi dengan diangkatnya H. A. Wasit Aulawi, M.A. sebagai wakil Dekan I dan Drs. Zarkowi Soejoeti sebagai wakil Dekan II, sedangkan wakil Dekan III tetap kosong. Setelah H. A. Wasit Aulawi M.A. diangkat sebagai Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Syahida cabang Serang, dan Drs. Zarkowi Soejoeti pindah ke IAIN Syahida Jakarta, maka pada tahun 1970 jabatan wakil Dekan I diisi oleh H.M. Qurtubi Jannah, dan wakil Dekan II dijabat oleh Drs. A. Asnawi. Keadaan ini berlangsung sampai dengan dialihkannya Fakultas Syari'ah di IAIN "Sunan Gunung Djati" Bandung.

Pada tahun 1976 Fakultas Tarbiyah IAIN Syahida cabang Serang berdasarkan kebijakan pemerintah (Depag) c.q. Direktorat Perguruan Tinggi, bersama-sama dengan beberapa Fakultas daerah yang lain, seperti Fakultas Ushuluddin Bogor, Fakultas Ushuluddin Cirebon dan lain-lain dilikuidasi (dihapus). Dengan demikian, sejak tahun 1976 Fakultas yang ada di Serang hanya satu, yaitu Fakultas Syari'ah IAIN Syarif Hidayatullah Cabang Serang.⁷

d. Di Bawah Koordinasi IAIN "Sunan Gunung Djati" Bandung (1976 – 1997)

Fakultas Syari'ah IAIN Syarif Hidayatullah cabang Serang berada di wilayah Provinsi Jawa Barat, untuk menyatukan lokasi dalam satu wilayah provinsi, pemerintah dalam hal ini Departemen Agama pada tahun 1976 mengalihkan Fakultas Syari'ah IAIN Syarif Hidayatullah cabang Serang dari koordinasi IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta ke dalam koordinasi IAIN "Sunan Gunung Djati" Bandung. Pengalihan ini didasarkan kepada Keputusan Menteri Agama RI No. 12 Tahun 1976 tanggal 5 Maret 1976. Demikian pula Fakultas-fakultas lain yang berada di wilayah Jawa Barat, seperti Fakultas Tarbiyah di Cirebon dan lain-lain.

⁷ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

Pimpinan Fakultas Syari'ah dari sejak berdiri pada tahun 1962 sampai dengan tahun 1979 dipegang oleh K.H. M. Syadeli Hassan. Pada tahun 1979 diangkat H. A. Wahab Afif, M.A. sebagai Dekan Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" Cabang Serang.⁸

Program pendidikan yang dilaksanakan oleh Fakultas Syari'ah IAIN Serang sejak berdiri adalah program Sarjana muda, kecuali pada tahun 1965 dan 1966 diizinkan oleh Senat IAIN Jakarta untuk dibuka program Doktoral. Pada tahun 1982 berdasarkan keputusan Menteri Agama No. 65 Tahun 1982 tanggal 14 Juli 1982 Fakultas cabang diubah namanya menjadi Fakultas di lingkungan IAIN. Dengan demikian Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" cabang Serang diubah menjadi Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" di Serang. Selanjutnya berdasarkan keputusan Menteri Agama RI Nomor 69 Tahun 1982 tanggal 27 Juli 1982 Fakultas-fakultas Muda ditingkatkan statusnya menjadi Fakultas Madya, sehingga sejak saat itu Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" di Serang berhak menyelenggarakan perkuliahan tingkat Doktoral. Pada tahun 1984 Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" di Serang mulai meluluskan Sarjana lengkap dengan gelar Doktorandus (Drs).

Program doktoral ini hanya berlangsung beberapa tahun, karena pada tahun 1987 sistem pendidikan diubah menjadi program Strata satu (S.1). Dengan demikian mahasiswa yang semula mengikuti perkuliahan untuk Sarjana Muda ditransfer ke S.1 dan mahasiswa yang doktoral dikonversi ke S.1.

Seiring dengan berjalannya waktu pimpinan Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" Serang mengalami pergantian. Setelah memimpin selama dua periode (1979 – 1985), pada tahun 1985 K.H. A. Wahab Afif, M.A. diganti oleh Drs. H. Baihaqi A.K. Pada tahun 1993. Drs. H. Baihaqi A.K diganti oleh Drs. H. Suparman Usman, S.H. yang menjabat selama satu periode. Pada tahun 1996 Drs. H. Suparman Usman, S.H. diganti oleh Drs. H.M.A. Tihami, M.A.

Selama bergabung dengan IAIN "Sunan Gunung Djati" Bandung, Fakultas Syari'ah IAIN "Sunan Gunung Djati" di Serang telah menambah bangunan untuk ruang kuliah, aula,

⁸https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Sultan_Maulana_Hasanuddin

perpustakaan dari dana APBN dan masjid dari sumbangan orang tua mahasiswa serta bantuan Presiden. Sedangkan bangunan induk yang berbentuk huruf U yang dibangun oleh Korem 064 Maulana Yusuf telah mengalami dua kali rehab.

Jurusan yang ada di Fakultas Syari'ah mengalami beberapa perkembangan.⁹

- 1) Pertama ada dua jurusan, yaitu :
 - a) Jurusan Peradilan Agama (PA)
 - b) Jurusan Perdata Pidana Islam (PPI)
- 2) Kedua ada tiga jurusan, yaitu:
 - a) Jurusan Peradilan Agama (PA)
 - b) Jurusan Perdata Pidana Islam (PPI)
 - c) Jurusan Tafsir Hadis (TH)
- 3) Ketiga ada empat jurusan, yaitu:
 - a) Jurusan Peradilan Agama (PA)
 - b) Jurusan Perdata Pidana Islam (PPI)
 - c) Jurusan Tafsir Hadis (TH)
 - d) Jurusan Perbandingan Mazhab (PM)

Jurusan Tafsir Hadits kemudian dihapuskan karena dialihkan ke Fakultas Ushuluddin. Perkembangan berikutnya, pada tahun 1994 jurusan/program studi tersebut diubah dan dikembangkan menjadi empat jurusan, yaitu:

- 1) Jurusan Al-Ahwal Al-Syakhsiyah, pengganti Peradilan Agama
- 2) Jurusan Jinayah Siyasa
- 3) Jurusan Mu'amalat
- 4) Jurusan Perbandingan Madzhab dan Hukum pengganti Jurusan PM

Setelah berubah menjadi STAIN, jurusan-jurusan di Fakultas Syari'ah ini kemudian ditiadakan sehingga hanya tiga program studi saja yang terselenggara, yaitu Jurusan Al-Ahwal Al-Syakhsiyah (ASY), Jurusan Jinayah Siyasa, dan Jurusan Mu'amalat. Sedangkan Perbandingan Mazhab dan hukum tidak dibuka lagi, karena faktor peminat.

e. Menjadi STAIN (1997 – 2004)

⁹https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Sultan_Maulana_Hasanudin

Eksistensi Fakultas daerah dalam perkembangannya dihadapkan kepada tuntutan perubahan masyarakat dan kebijakan pemerintah dengan tingkat kompleksitas yang hampir sama dengan tuntutan yang dihadapi oleh IAIN induk. Sementara itu dalam statusnya sebagai Fakultas Daerah, lembaga itu cenderung terbatas ruang geraknya, dalam mengantisipasi tuntutan-tuntutan yang terus berkembang. Status itu juga menyebabkan ketimpangan hubungan dengan perguruan-perguruan tinggi dan lembaga-lembaga lain. Dalam banyak segi kelembagaan Fakultas daerah terkesan tidak memiliki otonomi penuh untuk meningkatkan mutu akademik, karena sebagian besar kebijakan ditentukan oleh IAIN induk. Di sisi lain kehadiran Fakultas Daerah juga dapat dipandang sebagai beban tambahan bagi manajemen IAIN induk sendiri. Di samping itu adanya Fakultas kembar (sama) dalam satu IAIN selalu menjadi permasalahan yang harus diselesaikan. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, Departemen Agama di masa Menteri Agama dr. H. Tarmizi Taher, Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Prof. Drs. H.A. Malik Fajar, M.Sc. mengambil langkah terobosan dengan “memerdekakan“ fakultas-fakultas daerah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) yang terpisah dari induknya. Berdasarkan Keppres No. 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 tentang berdirinya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, Fakultas Syari’ah IAIN “SGD” Serang berubah statusnya menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin Banten” Serang dengan lima jurusan, yaitu:

- 1) Jurusan Adab dengan satu program studi yaitu Sejarah Peradaban Islam.
- 2) Jurusan Dakwah dengan satu program studi yaitu Komunikasi Penyiaran Islam.
- 3) Jurusan Syari’ah dengan tiga Program Studi yaitu Al-ahwal Al-syakhsyah, Jinayah Siyasah, dan Mu’amalat.
- 4) Jurusan Tarbiyah dengan tiga program studi yaitu, Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Bahasa Arab, dan Tadris Bahasa Inggris.
- 5) Jurusan Ushuluddin dengan dua program studi, yaitu Aqidah Filsafat dan Tafsir Hadis.¹⁰

¹⁰ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

f. Alih Status Menjadi IAIN

Meskipun sekolah tinggi dalam beberapa hal sama dengan institut, namun dari segi kelembagaan tetap saja masih berada di bawah Institut. Kondisi ini menyulitkan untuk berkiprah lebih leluasa dalam berbagai hal. Pada tahun 1996 Pimpinan Fakultas Syari'ah IAIN "SGD" di Serang bekerja sama dengan Ditperta Depag RI. menyusun rencana induk pengembangan (RIP) Fakultas Syari'ah IAIN "SGD" di Serang untuk 25 tahun ke depan. Dalam Rencana Induk Pengembangan tersebut telah mencanangkan berdirinya Institut Agama Islam Negeri, namun pemerintah mengeluarkan kebijakan dengan merubah status Fakultas Syari'ah IAIN "SGD" di Serang menjadi STAIN "Sultan Maulana Hasanuddin Banten" Serang.

Keinginan untuk menjadi Institut tetap melekat dalam diri civitas akademika STAIN sehingga pimpinan STAIN "SMHB" Serang kembali merintis upaya-upaya untuk merubah status STAIN "SMHB" Serang menjadi Institut Agama Islam Negeri. Untuk keperluan ini, dibentuklah panitia alih status yang diketuai oleh Prof. K.H. A. Wahab Afif, M.A. Panitia kemudian membuat proposal alih status yang diajukan ke Menteri Agama melalui Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama. Proposal tersebut pernah dipresentasikan di hadapan Direktur Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama di Jakarta. Pada saat itu, tepatnya pada hari Kamis tanggal 26 Juli 2001, Direktur menyarankan untuk melengkapi dan menyempurnakan proposal tersebut.¹¹

Setelah Banten berubah menjadi propinsi, berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2000, keinginan untuk alih status menjadi IAIN ini bertambah kuat, terlebih lagi setelah Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dinegerikan. Kemudian pimpinan STAIN memperbaharui susunan kepanitiaan guna menyempurnakan proposal yang pernah dipresentasikan tersebut, dengan memperoleh dukungan dari berbagai kalangan baik dari DPRD Provinsi Banten, Gubernur Banten, lembaga-lembaga pendidikan tinggi, maupun masyarakat Banten pada umumnya. Untuk merealisasikan keinginan tersebut Gubernur Banten menunjuk Wakil Gubernur (Hj. Ratu Atut Chosiyah)

¹¹ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

sebagai Ketua Tim dengan anggota-anggota : Ketua STAIN (Prof. Dr. H.M.A. Tihami, M.A.), Pembantu Ketua I (Drs. H.E. Syibli Syarjaya, L.M.L., M.M.), Pembantu Ketua II (Drs. H. Moh. Amin, M.M.), Pembantu Ketua III (Dr. H. Fauzul Iman, M.A.), Kepala Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Banten (Drs. Didi Supriyadi, M.Pd.), Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Banten (Drs. H.M. Syuroh), K.H. Aminuddin, L.M.L. (Ulama), Prof. K.H.A. Wahab Afif, M.A. (MUI Provinsi Banten), Drs. H. Zakaria Syafe'i, M.Pd., Drs. Ilzamuddin, M.A., dan Drs. H.S. Suhaedi. Tim inilah yang melakukan konsultasi dan lobi ke berbagai pihak, yang akhirnya keinginan untuk menjadi IAIN terwujud, dengan lahirnya Keputusan Presiden nomor 91 tahun 2004 tanggal 18 Oktober 2004 yang mengubah status STAIN "SMHB" Serang menjadi IAIN "Sultan Maulana Hasanuddin" Banten.

Keppres No. 91 Tahun 2004 tersebut kemudian disusul dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 5 tahun 2005 tanggal 3 Januari 2005 yang mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja IAIN "SMH" Banten. Berdasarkan keputusan Menteri Agama tersebut IAIN "SMH" Banten memiliki 1 (satu) Biro Administrasi Umum, Akademik dan Kemahasiswaan, 7 (tujuh) Bagian dan 16 (enam belas) Sub Bagian serta 3 (tiga) Fakultas, yaitu Fakultas Syari'ah dan Ekonomi Islam, Fakultas Tarbiyah dan Adab, Fakultas Ushuluddin dan Dakwah dengan Jurusan/program studi sebagai berikut :

- 1) Fakultas Syari'ah dan Ekonomi Islam
 - a) Jurusan/Program Studi Al-Ahwal Al-syakhshiyah
 - b) Jurusan/ Program Studi Jinayah Siyasa
 - c) Jurusan/ Program Studi Mu'amalat
 - d) Jurusan/Program Studi Ekonomi Islam
- 2) Fakultas Tarbiyah dan Adab
 - a) Jurusan/Program Studi Pendidikan Agama Islam
 - b) Jurusan/Program Studi Pendidikan Bahasa Arab
 - c) Jurusan/Program Studi Tadris Bahasa Inggris
 - d) Jurusan/Program Studi Sejarah dan Peradaban Islam
 - e) Program Diploma II Pendidikan Guru Kampus Ibtidaiyah (PGMI)
 - f) Program AKTA IV Kependidikan¹²

¹² Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

Mengingat Program Diploma II PGMI pada tahun akademik 2006/2007 ini tidak dibuka lagi, maka Fakultas Tarbiyah dan Adab merencanakan untuk membuka Jurusan/Program Studi Strata satu (S1) PGMI. (Proposal sudah dibahas oleh tim di Diktis dan dinyatakan layak untuk dibukanya jurusan tersebut). Selain S1 PGMI Fakultas Tarbiyah dan Adab juga akan membuka Jurusan/Program Studi Pendidikan Matematika, Pendidikan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Pendidikan Biologi, dan Jurusan/Program Studi Diploma III (D III) Perpustakaan Islam.

- 3) Fakultas Ushuluddin dan Dakwah
 - a) Jurusan/Program Studi Aqidah Filsafat
 - b) Jurusan/Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam
 - c) Jurusan/Program Studi Tafsir Hadis

Selain Jurusan/Program Studi di atas, Fakultas Ushuluddin dan Dakwah juga akan membuka Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah.¹³

g. Alih Status Menjadi UIN

Setelah melalui usaha dan perjuangan yang panjang yang tak kenal lelah, pada tanggal 3 April 2017 melalui Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2017 dan diundangkan dalam Lembaran Negara pada tanggal 7 April 2017, IAIN SMH Banten resmi menjadi Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, struktur organisasi Universitas meliputi: Organ Pengelola, Organ Pertimbangan, dan Organ Pengawasan.

Organ Pengelola Universitas terdiri atas: (a) Rektor dan Wakil Rektor; (b) Fakultas; (c) Pascasarjana; (d) Biro; (e) Lembaga; dan (f) Unit Pelaksana Teknis. Sementara Organ Pertimbangan terdiri dari: (a) Senat Universitas; (b) Dewan Penyantun; sedangkan Organ Pengawasan berbentuk Satuan Pengawasan Internal (SPI).

Saat ini UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten memiliki 6 (Enam) Fakultas S1 dan Program Pascasarjana (S2) dan (S3). Ke enam Fakultas tersebut adalah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,

¹³ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

Fakultas Syariah, Fakultas Ushuluddin dan Adab, Fakultas Dakwah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Fakultas Sains

Selain institusi UIN SMH Banten, semua program studi jenjang Magister, Doktor dan jenjang Sarjana sudah terakreditasi BAN-PT.

1) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Fakultas ini bertujuan untuk menghasilkan sarjana muslim yang siap menjadi guru profesional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan saat ini memiliki enam program studi S1: Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Bahasa Arab, Pendidikan Guru Kampus Ibtidaiyah, Tadris Bahasa Inggris, Manajemen Pendidikan Islam, Pendidikan Islam Anak Usia Dini, Prodi Fisika, dan Prodi Biologi.

2) Fakultas Syariah

Fakultas Syariah saat ini memiliki tiga program studi S1 yaitu: Hukum Keluarga Islam /Ahwal Syakhshiyah, Hukum Tata Negara/Siyasah, dan Hukum Ekonomi Syari'ah/Mu'amalah.

3) Fakultas Ushuluddin dan Adab

Fakultas Ushuluddin saat ini memiliki Lima Program Studi S1 yaitu: Aqidah dan Filsafat Islam, Ilmu al-Qur'an dan Tafsir, Sejarah Peradaban Islam, Bahasa dan Sastra Arab, dan Ilmu Hadits.

4) Fakultas Dakwah

Fakultas Dakwah saat ini memiliki Tiga Program Studi yaitu: Komunikasi dan Penyiaran Islam, Bimbingan Konseling Islam, dan Pengembangan Masyarakat Islam.

5) Ekonomi dan Bisnis Islam

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam saat ini memiliki Tiga Program Studi S1 yaitu: Ekonomi Syari'ah, Asuransi Syariah, dan Perbankan Syariah.

6) Fakultas Sains

Fakultas Sains saat ini memiliki Dua Program Studi Yaitu : Biologi dan Fisika

7) Program Pascasarjana

Saat ini, Program Pascasarjana memiliki tujuh Program Studi S2 (Magister) yaitu: Pendidikan Agama Islam, hukum Keluarga Islam, Ekonomi Syari'ah, Manajemen Pendidikan Islam, Studi Islam Interdisipliner, dan Pendidikan Bahasa Arab.

Dan memiliki tiga Program Studi S3 (Doktor) yaitu : Pendidikan Agama Islam, Manajemen Pendidikan Islam, dan Hukum Keluarga Islam¹⁴

2. Visi, Misi Dan Tujuan

Adapun visi, misi dan tujuan dari UIN SMH Banten adalah sebagai berikut :

- a. Visi Universitas Islam Negeri "Sultan Maulana Hasanuddin" Banten adalah menjadi Universitas Islam yang unggul dan terkemuka dalam integrasi keilmuan yang berwawasan global.
- b. Misi:
 - 1) Mengembangkan Pendidikan Akademik, Vokasi, dan Profesi yang Berkualitas;
 - 2) Menyelenggarakan Penelitian yang Inovatif dan Integratif;
 - 3) Melakukan Transformasi Masyarakat Sesuai dengan Nilai Keislaman; dan
 - 4) Membangun Kerjasama yang Produktif dan Kompetitif.
- c. Tujuan:
 - 1) Menghasilkan Lulusan yang Unggul, Profesional dan Berakhlak Karimah yang Dapat Menerapkan dan Mengembangkan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni;
 - 2) Terciptanya Penelitian yang Inovatif dan Integratif untuk Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Peradaban;
 - 3) Terlaksananya Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat Secara Transformatif Berbasis Nilai Keislaman; dan
 - 4) Terlaksananya Kerjasama yang Produktif dan Kompetitif

3. Sembilan Tata Nilai UIN SMH Banten

Tata nilai UIN SMH Banten adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. Religius. Menciptakan budaya religius, yaitu komitmen pada nilai-nilai Islam sebagai rahmatan lil 'alamin
- b. Akademis. Menciptakan tradisi ilmiah dengan melahirkan kepakaran dalam disiplin ilmu sesuai dengan jurusan dan prodinya
- c. Mandiri. Mampu mengerjakan tugas dan kewajiban dengan motivasi sendiri tanpa bantuan orang/pihak lain serta mampu mandiri secara ekonomi

¹⁴ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

¹⁵https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Sultan_Maulana_Hasanuddin

- d. Amanah dan Tanggung jawab. Melahirkan insan yang terpercaya dan dipercaya oleh masyarakat dan melaksanakan kerja dengan penuh tanggung jawab sehingga memberikan rasa aman dan nyaman terhadap mitra kerja
- e. Profesional. Melaksanakan setiap tugas secara profesional sehingga menghasilkan output yang efektif, tuntas dan tepat sasaran.
- f. Kerja Keras. Bekerja dengan keras dan sepenuh hati
- g. Disiplin. Menciptakan budaya disiplin dengan komitmen menghargai waktu dan tepat waktu.¹⁶
- h. Inklusif. Terbuka terhadap setiap budaya dari luar yang positif yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai universal Islam
- i. Ukhuwah. Mengedepankan persaudaraan dan silaturahmi sebagai basis dalam bertugas, toleransi, dan lapang dada.

4. Program Studi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

a. Program Studi Pendidikan Agama Islam

1) Visi

Menjadi Program Studi unggul dan terkemuka dalam pengembangan ilmu Pendidikan Agama Islam yang integratif dan berwawasan global pada tahun 2032

2) Misi:

- a) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran agama Islam yang profesional dan berwawasan global,
- b) Mengembangkan penelitian, kajian dan pengembangan ilmu-ilmu pendidikan agama Islam yang integratif,
- c) melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di bidang pendidikan agama Islam,
- d) Mengembangkan jaringan kerjasama dalam pengembangan ilmu pendidikan agama Islam

3. Tujuan;

- a) Menghasilkan lulusan yang unggul dan kompetitif di bidang Pendidikan Agama Islam,
- b) Menghasilkan karya ilmiah dan publikasi ilmiah pada jurnal terakreditasi dan terindeks nasional/internasional di bidang Pendidikan Agama Islam,

¹⁶ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

- c) Mewujudkan Pengabdian dan Pemberdayaan masyarakat yang berdaya guna di bidang Pendidikan Agama Islam,
- d) Mewujudkan kerjasama dengan berbagai institusi baik di dalam maupun di luar negeri dan pemangku kepentingan lainnya.

b. Program Studi Pendidikan Bahasa Arab

1) Visi:

Menjadi Program Studi yang unggul dan terkemuka dalam mengembangkan ilmu Pendidikan Bahasa Arab yang integratif dan berwawasan global pada Tahun 2032 tingkat ASEAN

2) Misi:

- a) Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berbasis ICT dan riset
- b) Menyelenggarakan penelitian di bidang ilmu pendidikan Bahasa Arab dan publikasi karya ilmiah di jurnal terakreditasi
- c) Melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang pendidikan Bahasa Arab pada level lokal dan regional
- d) Menjalin kerjasama dengan berbagai instansi nasional maupun internasional yang relevan dengan pengembangan dan kemajuan Jurusan PBA

3. Tujuan:

- a) Menghasilkan sarjana yang memiliki kompetensi guru profesional dan memiliki 5 keterampilan berbahasa. (mendengarkan, berbicara, membaca, menulis, dan menerjemahkan)
- b) menghasilkan penelitian dan publikasi ilmiah yang berkualitas di bidang Pendidikan Bahasa Arab
- c) Melaksanakan Pengabdian kepada masyarakat di bidang Pendidikan bahasa Arab secara partisipatif
- d) Mewujudkan kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan baik nasional, regional maupun internasional.¹⁷

c. Program Studi Tadris Bahasa Inggris

1) Visi

Menjadi jurusan yang unggul dan terkemuka di tingkat internasional pada tahun 2030 dalam penyelenggaraan pendidikan

¹⁷ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

Bahasa Inggris dengan mengintegrasikan aspek keilmuan dan menghasilkan pendidik yang profesional, islami, berdaya saing, dan berjiwa entrepreneur.

2) Misi:

- a) Menyelenggarakan pendidikan Bahasa Inggris yang profesional dan berwawasan global.
- b) Menyelenggarakan pendidikan yang mengintegrasikan kompetensi pedagogic dan entrepreneurship berlandaskan nilai-nilai keislaman.
- c) Melaksanakan penelitian, pengkajian, dan pengembangan Ilmu dalam bidang Bahasa Inggris.
- d) Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang pendidikan, kebahasaan, dan entrepreneurship.
- e) Melakukan kerjasama di tingkat nasional, regional dan internasional dalam pengembangan pendidikan Bahasa Inggris.

3. Tujuan

- a) Menghasilkan tenaga pendidikan dan kependidikan yang professional dalam bidang Bahasa Inggris, berdaya saing dan berjiwa kewirausahaan.
- b) Menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi pedagogic, profesional, kepribadian dan sosial yang dilandasi nilai-nilai akhlakul karimah.
- c) Menghasilkan karya-karya penelitian dan inovasi dalam bidang pendidikan Bahasa Inggris yang dapat dimanfaatkan oleh stakeholders dan menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki dedikasi dan komitmen yang tinggi kepada masyarakat dalam penyebaran pengimplementasian pendidikan Bahasa Inggris.
- d) Membangun kerjasama dalam skala nasional, maupun internasional dalam pengembangan pendidikan Bahasa Inggris, penelitian atas dasar pengembangan dan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik yang mandiri dan berdaya saing global serta berjiwa kewirausahaan.¹⁸

d. Program Studi Pendidikan Guru Kampus Ibtidaiyah

1) Visi

¹⁸ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

Menjadi program studi yang unggul dalam menyiapkan guru MI/SD yang kompetitif, profesional, dan berwawasan global dan mengembangkan ilmu-ilmu keguruan pada jenjang MI/SD dengan mengintegrasikan keilmuan pendidikan dasar dan keislaman pada tahun 2032.

2) Misi:

- a) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan model project based learning, contextual teaching and learning, dan collaborative learning dengan mengedepankan nilai-nilai yang islami dalam rangka penjaminan mutu kualitas lulusan.
- b) melaksanakan penelitian dalam rangka mengembangkan dan integrasi keilmuan, kajian, dan karya inovatif guna merespon kebutuhan bidang pendidikan dasar.
- c) menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis ilmu kependidikan dasar
- d) mengembangkan jejaring dan kemitraan dengan berbagai lembaga pemerintah, satuan pendidikan, dan lembaga lainnya, baik nasional maupun internasional.
- e) Mengembangkan komitmen dan budaya akademik yang berkualitas bagi sivitas akademika program studi PGMI
- f) melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan terhadap penyelenggaraan program studi dalam rangka menjawab kebutuhan pengguna

3. Tujuan

Menghasilkan lulusan yang islami, kompetitif, profesional, dan berwawasan global dalam bidang keguruan MI/SD.¹⁹

e. Jurusan/Program Diploma Pendidikan Guru Kampus Ibtidaiyah (PGMI)

Pendidikan dasar merupakan kebutuhan mendesak masyarakat, khususnya di Banten ini, yang paling tidak dapat mengangkat anggota masyarakat mempunyai pengetahuan-pengetahuan dasar yang kelak bisa dikembangkan. Orang-orang atau tenaga-tenaga pengembang ini mesti disiapkan secara profesional. Karena itu Institut Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten berprakarsa mendirikan program ini dengan alasan-alasan sbb:

¹⁹ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

- 1) Pendidikan dasar yang bernama Kampus Ibtidaiyah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tertua. Keberadaannya selalu diprakarsai oleh masyarakat. Di Banten khususnya, hampir di semua daerah terdapat lembaga pendidikan ini, tetapi pengajar yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pendidikan dasar, amat belum memadai. Karena itu Institut Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten berkewajiban untuk memenuhinya.
- 2) Kampus Ibtidaiyah (MI) meskipun sebagai pendidikan dasar, tetapi dari wataknya mesti bercirikan keislaman. Pendidikan dasar yang ber keislaman inilah yang relevan apabila tenaga-tenaga pengajarnya dididik atau disiapkan/diadakan dari lembaga perguruan tinggi agama Islam. Inilah peran Institut Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten yang harus dilakukan.²⁰

f. Jurusan/Program Akta IV Kependidikan.

Akta IV dibidang kependidikan merupakan sertifikasi seseorang yang mempunyai keahlian tertentu untuk menjadi tenaga pengajar. Keahlian-keahlian yang meliputi bidang agama Islam dengan berbagai disiplin ilmu dan pengetahuan-pengetahuan lain yang wajib ditularkan dalam proses belajar mengajar, harus segera mendapat dukungan. Karena itu, Institut Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten yang salah satu program kegiatan akademiknya dibidang kependidikan ini berkewajiban untuk memenuhi kebutuhan ini. Itulah sebabnya Institut Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten membuka program Akta IV Kependidikan ini dengan alasan-alasan sebagai berikut :

- 1) Guru (pendidik) yang dalam dimensi kebudayaan berfungsi sebagai agen transmisi budaya mesti diberikan legitimasi dan keterampilan dalam menjalankan fungsinya. Karena pesan-pesan budaya itu amat kompleks, banyak dan beragam, terutama yang berupa ilmu pengetahuan, yang semua itu mesti ditransmisikan melalui pendidikan, maka agennya perlu diberikan keterampilan dan sertifikasi. Inilah peran strategis Institut Agama Islam Negeri “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten
- 2) Peminat-peminat untuk menjadi guru yang cukup banyak, amat relevan untuk direspon supaya yang sudah menjadi “guru”, dan

²⁰ Hasil wawancara dan observasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada Senin 01 Juli 2024 Pukul 07.00-selesai.

yang akan menjadi guru itu betul-betul seorang Guru, sesuai dengan fungsi-fungsinya.

B. Temuan Hasil Penelitian

Pada paparan data penelitian di bawah ini akan diuraikan berdasarkan temuan pada penelitian yang telah didapatkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Pada bagian ini akan dipaparkan temuan yang terdiri dari tiga temuan sesuai dengan tujuan yang telah diungkapkan pada bab satu di atas, yaitu:

1. Strategi manajemen konflik dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten.

Berikut ini penulis akan menjelaskan tentang Strategi Manajemen Konflik dalam menyelesaikan masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten

Pentingnya perencanaan dalam mengendalikan konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten itu sangat dibutuhkan bagi semua pihak di Prodi PAI UIN SMH Banten tersebut. Hal ini akan dapat membantu semua pihak kampus dalam menyelesaikan masalah yang ada di kampus tersebut dengan baik. Sehingga, tercipta suasana yang sangat kondusif di lingkungan kampus tersebut. Mengenai perencanaan terkait tentang masalah manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten, penulis mewawancarai sekprodi PAI sebagai berikut : “Bagi saya sebagai sekprodi, perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi lembaga pendidikan. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, sehingga ini lebih kepada inisiatif saya sebagai Kaprodi dan pihak-pihak kampus dalam mengkolaborasikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang baik terhadap permasalahan tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran saya sebagai struktural sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di Kampus ini, baik itu masalah dosen, mahasiswa dan pihak kampus yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh saya dalam mengatasi konflik yang ada di Prodi PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda- beda di

kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, saya akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada dosen, saya akan memanggil guru mata pelajaran yang bermasalah tersebut. Hal tersebut merupakan tanggung jawab saya”.²¹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di Prodi PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya sebagai guru di Prodi PAI UIN SMH Banten, perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting di Prodi PAI UIN SMH Banten. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, namun dalam menghadapi konflik yang dihadapi oleh kampus, kami sebagai dosen berkolaborasi untuk menyelesaikan konflik tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran struktural sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di kampus ini, baik itu masalah dosen, mahasiswa dan pihak kampus yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di Prodi PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi kepada dosen dan staf serta pihak kampus dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada dosen, saya akan memanggil guru mata pelajaran yang bermasalah tersebut. Jadi, dalam hal ini saya beranggapan bahwa semua yang dilakukan oleh kaprodi pada perencanaan manajemen konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten ini sudah berjalan dengan baik”.²²

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi kampus ini. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, walaupun tidak terprogram dengan baik kami sebagai pihak kampus ketika mendapati konflik itu langsung bekerja

²¹ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

²² Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

sama untuk mengatasinya. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran Kaprodi sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di kampus ini, baik itu masalah dosen, mahasiswa dan pihak kampus yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh kami sebagai pihak kampus dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi kepada semua elemen yang ada di kampus dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, Kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada guru mata pelajaran, saya akan memanggil dosen yang bermasalah tersebut. Hal tersebut merupakan tanggung jawab kaprodi. Sehingga, dengan begitu permasalahan tersebut dapat diatasi dengan baik”.²³

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya sebagai dosen di PAI UIN SMH Banten , perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi lembaga pendidikan. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, sehingga ini lebih kepada inisiatif kami sebagai bagian dari kampus dalam mengkolaborasikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang baik terhadap permasalahan tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran Kaprodi sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di Kampus ini, baik itu masalah guru, siswa dan pihak sekolah yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, Kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada guru mata pelajaran, saya akan memanggil dosen yang bermasalah tersebut. Hal tersebut merupakan tanggung jawab dari kaprodi. Dalam hal ini,

²³ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

menurut saya Kaprodi ketika menghadapi konflik dapat mengatasinya dengan baik dan selalu mengajak para pihak kampus untuk berkolaborasi dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”. ²⁴

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi lembaga pendidikan. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, sehingga ini lebih kepada inisiatif kami sebagai bagian dari kampus dalam mengkolaborasikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang baik terhadap permasalahan tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran Kaprodi sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di kampus ini, baik itu masalah guru, siswa dan pihak sekolah yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi dengan baik terhadap semua elemen yang ada di PAI UIN SMH Banten dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda- beda di Kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, Kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada guru mata pelajaran, saya akan memanggil dosen yang bermasalah tersebut. Menurut saya, hal yang dilakukan oleh Kaprodi ini sudah sangat efektif dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”. ²⁵

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi PAI UIN SMH Banten . Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, sehingga ini lebih kepada inisiatif pihak-pihak kampus dalam mengkolaborasikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang baik terhadap permasalahan tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran Kaprodi sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di

²⁴ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Asep Syahrul Mubarak Hari Senin 01 Juli 2024.

²⁵ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

kampus ini, baik itu masalah dosen, mahasiswa dan pihak kampus yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, Kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada dosen, Kaprodi akan memanggil guru mata pelajaran yang bermasalah tersebut. Hal ini dilakukan oleh Kaprodi dengan baik. Sehingga, konflik-konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten dapat diatasi dengan baik”.²⁶

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya sebagai dosen di PAI UIN SMH Banten , perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi lembaga pendidikan. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, sehingga ini lebih kepada inisiatif pihak-pihak kampus dalam mengkolaborasikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang baik terhadap permasalahan tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran Kaprodi sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di kampus ini, baik itu masalah dosen, mahasiswa dan pihak kampus yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi dengan baik kepada semua elemen kampus dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, Kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada dosen, saya akan memanggil dosen yang bermasalah tersebut. Sedangkan untuk urusan konflik pada mahasiswa itu biasanya diserahkan kepada dosen untuk menyelesaikannya. Namun, apabila dosen mengalami kesulitan dalam mengatasinya maka Kaprodi akan membantu untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sehingga,

²⁶ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febrinary Hari Senin 01 Juli 2024.

yang diharapkan oleh semua pihak kampus itu semua konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten itu dapat diatasi dengan baik”.²⁷

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, perencanaan dalam manajemen konflik ini memang sangat penting bagi lembaga pendidikan. Sebenarnya, untuk permasalahan dalam mengatasi konflik ini memang perencanaan itu tidak tertulis atau tidak terprogram, sehingga ini lebih kepada inisiatif pihak-pihak kampus dalam mengkolaborasikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang baik terhadap permasalahan tersebut. Tentunya hal tersebut, tidak lepas dari peran saya Kaprodi sebagai pemimpin untuk mengatasi berbagai macam masalah yang ada di kampus ini, baik itu masalah dosen, mahasiswa dan pihak kampus yang terlibat konflik itu harus dapat diselesaikan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten adalah membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda- beda di kampus. Selain itu, ketika terjadi konflik, Kaprodi akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada guru mata pelajaran, saya akan memanggil dosen yang bermasalah tersebut. Dalam hal ini, apa yang dilakukan oleh Kaprodi itu sudah sangat baik dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”²⁸

Berdasarkan pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa apa yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melakukan perencanaan untuk menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten itu sudah baik walaupun perencanaan dalam mengatasi konflik ini tidak tertulis atau terprogram. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi ialah membangun komunikasi kepada semua pihak kampus seperti dosen dan staf yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi harus memahami karakter setiap individu yang ada di PAI UIN SMH Banten dan juga melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak kampus dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH

²⁷ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

²⁸ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

Banten . Sehingga, permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten ini dapat terselesaikan dengan baik.

b. Pengorganisasian (*Organizing*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di PAI UIN SMH Banten

Organisasi atau pengorganisasian adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas yang berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Syaiful Sagala, pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan membagi tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Kegiatan pengorganisasian tersebut dilaksanakan untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian.²⁹

Mengenai pengorganisasian terkait manajemen Konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten , penulis mewawancarai Kaprodi sebagai berikut : “Menurut Saya, selaku Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik saya terkadang tidak melibatkan pihak sekolah untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi saya bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa saya atasi sendiri, maka saya melibatkan semua pihak sekolah termasuk para guru untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus saya lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”.³⁰

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya sebagai guru di PAI UIN SMH Banten , Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik saya terkadang tidak melibatkan pihak kampus untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi Kaprodi bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa Kaprodi atasi sendiri, maka Kaprodi melibatkan semua pihak kampus termasuk para dosen untuk melakukan kolaborasi agar

²⁹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung : Alfabeta, 2000, hal. 49.

³⁰ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus Kaprodi lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Di samping itu juga, sebagai dosen yang berada di lingkungan PAI UIN SMH Banten ini saya juga harus berinisiatif untuk membantu kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”.³¹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik terkadang tidak melibatkan pihak kampus untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi Kaprodi bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa Kaprodi atasi sendiri, maka Kaprodi melibatkan semua pihak kampus termasuk para dosen untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus Kaprodi lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Oleh karena itu, hal ini juga menjadi sangat penting bagi saya dalam mengatasi permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten . Tujuannya adalah supaya tercipta suasana yang kondusif di lingkungan madarasah tersebut”.³²

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya sebagai dosen di PAI UIN SMH Banten , Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik terkadang tidak melibatkan pihak kampus untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi dia bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa dia atasi sendiri, maka dia melibatkan semua pihak kampus termasuk para dosen untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatsi dengan baik. Tujuannya adalah untuk meminimalisir konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik

³¹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

³² Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Sebagai dosen juga tentunya, saya harus membantu Kaprodi dalam menyelesaikan konflik tentunya konflik yang terjadi pada mahasiswa, lebih khusus lagi adalah mahasiswa yang saya ajar. Sehingga, memudahkan Kaprodi dalam melaksanakan tugasnya dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”.³³

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik saya terkadang tidak melibatkan pihak sekolah untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi dia bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa dia atasi sendiri, maka Kaprodi melibatkan semua pihak kampus termasuk para dosen untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus Kaprodi lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Jadi, sebagai dosen juga saya harus berperan aktif juga dalam membantu Kaprodi untuk mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Setidaknya, bisa meminimalisir konflik yang ada di kampus terutama yang berkaitan dengan peserta didik”.

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik terkadang tidak melibatkan pihak kampus untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi Kaprodi bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa diatasi sendiri, maka saya melibatkan semua pihak sekolah termasuk para dosen untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus Kaprodi lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Dalam hal ini, menurut saya apa yang dilakukan oleh Kaprodi dalam mengatasi

³³ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Asep Syahrul Mubarak Hari Senin 01 Juli 2024.

konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini sudah baik karena Kaprodi itu melibatkan semua pihak Kampus untuk meyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”.³⁴

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik terkadang tidak melibatkan pihak kampus untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi dia bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa Kaprodi atasi sendiri, maka dia melibatkan semua pihak kampus termasuk para guru untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus Kaprodi lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Tujuannya agar permasalahan tersebut dapat diatasi dengan baik. Sehingga, kegiatan belajar mengajar berjalan dengan kondusif dan terarah. Sebagai seorang dosen, saya juga dituntut untuk selalu membantu Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”.³⁵

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, Kaprodi dalam melakukan pengorganisasian konflik Kaprodi terkadang tidak melibatkan pihak kampus untuk menyelesaikan konflik tersebut selagi dia bisa mengatasinya. Namun, ketika masalah tersebut tidak bisa saya atasi sendiri, maka saya melibatkan semua pihak kampus termasuk para dosen untuk melakukan kolaborasi agar konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Hal ini harus dia lakukan agar selalu tercipta suasana yang sangat kondusif dalam menjalankan tugas dan dalam kegiatan belajar mengajar. Intinya, dalam pengorganisasian konflik ini harus ada kerja sama yang baik antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Jadi, sebagai guru

³⁴ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

³⁵ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

yang baik tentunya harus selalu membantu Kaprodi dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ”. ³⁶

Berdasarkan pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengorganisasian dalam manajemen konflik ini sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam pengorganisasian manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten adalah mengatasi konflik itu secara sendiri. Namun, apabila kaprodi mengalami kesulitan dalam mengatasi konflik itu maka Kaprodi melibatkan semua pihak sekolah termasuk para dosen yang ada di PAI UIN SMH Banten . Hal itu tentunya dapat meminimalisir konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten, seperti konflik yang terjadi pada mahasiswa kaprodi menyerahkan sepenuhnya kepada dosen untuk mengatasinya. Dengan begini sudah sangat terlihat jelas bahwa dalam pengorganisasian ini terdapat pembagian tugas dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten .

c. Pelaksanaan (*Actuating*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di PAI UIN SMH Banten

Pelaksanaan dapat diartikan sebagai penerapan atau suatu tindakan dari rencana yang telah tersusun dengan matang dan terperinci. Pelaksanaan manajemen konflik berupaya untuk menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten. Sehingga dapat menyelesaikan masalah yang ada dan terciptanya suasana yang kondusif di kampus tersebut. Terkait dengan pelaksanaan Manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi menyatakan sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten sebagai Kaprodi saya harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti guru, staf dan para siswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, sebagai Kaprodi saya juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang saya tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut saya untuk mengerti karakter setiap orang

³⁶ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten”.³⁷

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya sebagai guru di PAI UIN SMH Banten, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti dosen, staf dan para mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang Kaprodi tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut Kaprodi untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Sehingga, tercipta suasana yang baik di PAI UIN SMH Banten. Oleh karena itu, sebagai guru saya juga harus membantu Kaprodi untuk melaksanakan manajemen konflik ini dengan baik supaya apa yang menjadi permasalahan dalam PAI UIN SMH Banten ini dapat diselesaikan dengan baik dan proses belajar mengajar yang ada di PAI UIN SMH Banten ini dapat berjalan dengan baik”.³⁸

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti dosen, staf dan para mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Hal ini dilakukan supaya pihak kampus dapat mengetahui penyebab konflik yang terjadi di PAI UIN SMH Banten itu apa saja dan setelah mengetahui hal tersebut maka kaprodi dan dosen serta masyarakat mencari solusi untuk menyelesaikan konflik tersebut. Di samping itu juga, Kaprodi juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang Kaprodi tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut Kaprodi untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di

³⁷ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

³⁸ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten”.³⁹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten Kaprodi harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti dosen, staf dan para mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang Kaprodi tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut Kaprodi dan dosen untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Sehingga, tercipta suasana yang harmonis antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa di kampus ini”.⁴⁰

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya sebagai dosen di PAI UIN SMH Banten, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten Kaprodi harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti dosen, staf dan para mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang Kaprodi tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut saya untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga sebagai dosen, saya melakukan tugas saya yakni mengatasi konflik yang ada pada peserta didik yang saya ajar. Apabila, hal tersebut membutuhkan bantuan Kaprodi untuk mengatasinya maka saya akan sampaikan kepada Kaprodi untuk menyelesaikannya. Untuk itulah, keterbukaan antara Kaprodi, dosen dan mahasiswa ini menjadi sangat penting dalam

³⁹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

⁴⁰ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Asep Syahrul Mubarak Hari Senin 01 Juli 2024.

melaksanakan strategi manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten”.⁴¹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten Kaprodi harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti guru, staf dan para siswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang Kaprodi tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut Kaprodi untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten”.⁴²

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten Kaprodi harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti dosen, staf dan para mahasiswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang Kaprodi tugaskan pada semua pihak kampus. Terkadang, pada fase ini sering terjadi kesalahpahaman antara Kaprodi dan semua pihak kampus terkait perintah yang disampaikan oleh Kaprodi dalam menyelesaikan konflik. Oleh karena itu, komunikasi yang baik ini menjadi sangat dibutuhkan oleh semua pihak kampus dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Hal ini juga yang menuntut saya untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten.”⁴³

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten Bapak sebagai berikut : “Menurut saya, dalam

⁴¹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁴² Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

⁴³ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

melaksanakan manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten sebagai Kaprodi saya harus bekerja sama dengan baik kepada semua pihak kampus seperti guru, staf dan para siswa dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, sebagai Kaprodi saya juga harus melakukan komunikasi dengan baik pada semua pihak kampus. Sehingga, tidak ada kesalahpahaman dalam melakukan perintah yang saya tugaskan pada semua pihak kampus. Hal ini juga yang menuntut saya untuk mengerti karakter setiap orang yang ada di lingkungan kampus supaya tidak terjadi konflik atau permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten”⁴⁴

Berdasarkan pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan dalam manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melaksanakan manajemen konflik ini adalah dengan melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak sekolah untuk menyelesaikan masalah yang ada di PAI UIN SMH Banten karena tentunya Kaprodi tidak dapat melaksanakannya sendirian dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Kaprodi juga memerlukan bantuan pihak kampus terutama dosen untuk mengatasi konflik yang berhubungan dengan peserta didik. Di samping itu juga, komunikasi yang baik juga sangat dibutuhkan oleh pihak kampus dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini. Dengan komunikasi yang baik ini, tentunya apa yang diperintahkan oleh Kaprodi dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak terjadi kesalahpahaman dalam tugas masing-masing dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini.

d. Evaluasi (*Evaluating*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di PAI UIN SMH Banten

Setiap kegiatan yang telah dilakukan pasti membutuhkan pengendalian (*controlling*) untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan lembaga pendidikan. Selain itu untuk mengetahui kekurangan serta hambatan apa yang dihadapi selama

⁴⁴ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

berlangsungnya kegiatan. Terkait dengan permasalahan evaluasi manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi menyatakan sebagai berikut : “Sebagai Kaprodi, dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus saya adalah kinerja dari bawahan saya dan keadaan siswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, saya bekerja sama dengan beberapa pihak seperti dosen, mahasiswa, dan juga pihak keamanan kampus. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik saya mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan siswa dan guru. Hal itu saya lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen”.⁴⁵

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, apa yang dilakukan oleh Kaprodi pada tahap evaluasi ini sudah berjalan dengan baik. Dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari dosen, staf dan keadaan mahasiswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak seperti dosen, mahasiswa dan juga pihak keamanan kampus. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu saya lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen. Sehingga, pada akhirnya nanti hal ini akan juga berdampak pada proses belajar mengajar yang ada di PAI UIN SMH Banten menjadi lebih baik juga”.⁴⁶

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya sebagai dosen di PAI UIN SMH Banten, dalam melakukan evaluasi ini yang

⁴⁵ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

⁴⁶ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari bawahan dan keadaan mahasiswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak seperti dosen, mahasiswa dan juga pihak keamanan kampus. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Apabila permasalahan itu dapat diatasi dengan baik maka suasana di lingkungan itu menjadi baik pula. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu saya lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen”.⁴⁷

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari bawahan dan keadaan mahasiswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik saya mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu saya lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen dalam berbagai macam kegiatan terutama pada saat belajar-mengajar karena yang rentan menjadi konflik antara siswa dan guru ini adalah pada saat kegiatan belajar mengajar tersebut. Oleh karena itu, sebagai dosen saya juga harus memahami hal ini. Sehingga, konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini dapat diatasi dengan baik”.⁴⁸

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari bawahan dan keadaan mahasiswa yang ada di PAI UIN SMH

⁴⁷ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

⁴⁸ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Asep Syahrul Mubarak Hari Senin 01 Juli 2024.

Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu Kaprodi lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen. Di samping itu juga sebagai dosen, saya menyampaikan sesuatu permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten untuk diselesaikan bersama-sama melalui keputusan bersama yang tujuannya nanti adalah ketentraman dan keamanan di lingkungan kampus tersebut”.⁴⁹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari bawahan dan keadaan mahasiswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu Kaprodi lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen. Sebagai dosen di PAI UIN SMH Banten tentunya saya selalu membantu Kaprodi untuk mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten”.⁵⁰

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut Saya, dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari bawahan dan keadaan mahasiswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat

⁴⁹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁵⁰ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan siswa dan guru. Hal itu saya lakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara siswa dan guru. Menurut saya, dalam hal ini apa yang dilakukan Kaprodi ini sudah baik dalam melakukan evaluasi manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten”.⁵¹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh dosen di PAI UIN SMH Banten sebagai berikut : “Menurut saya, dalam melakukan evaluasi ini yang menjadi fokus Kaprodi adalah kinerja dari bawahan dan keadaan siswa yang ada di PAI UIN SMH Banten. Dalam melakukan evaluasi manajemen konflik ini di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di kampus dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu dilakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen”.⁵²

Berdasarkan pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa evaluasi manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi adalah bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu dilakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen. Berdasarkan beberapa pendapat di atas terkait dengan strategi manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik.

⁵¹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

⁵² Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

Pada tahap perencanaan ini, apa yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melakukan perencanaan untuk menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten itu sudah baik walaupun perencanaan dalam mengatasi konflik ini tidak tertulis atau terprogram. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi ialah membangun komunikasi kepada semua pihak kampus seperti dosen-dosen dan staf yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi harus memahami karakter setiap individu yang ada di PAI UIN SMH Banten dan juga melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak kampus dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Sehingga, permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten ini dapat terselesaikan dengan baik. Pada tahap pengorganisasian, pengorganisasian dalam manajemen konflik ini sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam pengorganisasian manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten adalah mengatasi konflik itu secara sendiri. Namun, apabila Kepala Madrasah mengalami kesulitan dalam mengatasi konflik itu maka Kaprodi melibatkan semua pihak sekolah termasuk para guru yang ada di PAI UIN SMH Banten. Hal itu tentunya dapat meminimalisir konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten, seperti konflik yang terjadi pada peserta didik Kaprodi menyerahkan sepenuhnya kepada dosen untuk mengatasinya. Dengan begini sudah sangat terlihat jelas bahwa dalam pengorganisasian ini terdapat pembagian tugas dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten.

Pada tahap pelaksanaan, pelaksanaan dalam manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melaksanakan manajemen konflik ini adalah dengan melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak sekolah untuk menyelesaikan masalah yang ada di PAI UIN SMH Banten karena tentunya Kaprodi tidak dapat melaksanakannya sendirian dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Kaprodi juga memerlukan bantuan pihak kampus terutama dosen untuk mengatasi konflik yang berhubungan dengan peserta didik. Di samping itu juga, komunikasi yang baik juga sangat dibutuhkan oleh pihak kampus dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini. Dengan komunikasi yang baik ini, tentunya apa yang diperintahkan oleh Kaprodi dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak terjadi kesalahpahaman dalam tugas masing-masing dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini.

Pada tahap evaluasi, evaluasi manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi adalah bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu dilakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen.

Sekprodi PAI, Ina Salmah Febriany berpendapat bahwa tidak dapat dipungkiri bahwa interaksi antar dosen pada Prodi PAI UIN SMH Banten terdapat potensi timbulnya konflik dikarenakan perbedaan kepribadian, pemikiran, persepsi, perkembangan teori, kemampuan teknis IT, usia dan keilmuan. Para dosen meyakini bahwa tidak selamanya konflik akan mengakibatkan hal yang buruk. Sebagaimana telah diuraikan pada bab teori bahwa dampak positif dari konflik dalam porsi yang optimal justru akan menstimulasi daya kreasi individu dosen dalam meningkatkan kinerjanya.⁵³

Strategi manajemen konflik adalah suatu cara atau usaha yang dilakukan oleh pimpinan Prodi PAI UIN SMH Banten pada saat menanggapi konflik yang terjadi antara dirinya dengan dosen atau antar dosen. Tujuan manajemen konflik yang dilakukan pimpinan prodi adalah untuk meningkatkan kinerja dosen yang optimal dengan cara tepat khususnya Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) dalam mendedikasikan dirinya dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Memelihara konflik yang bersifat fungsional dan menjauhkan atau meminimalisasi akibat konflik yang merugikan berbagai pihak akan dijadikan suatu pilihan yang paling tepat. Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan antar dosen yang terlibat dalam PkM agar tetap solid sehingga tercapai tujuan PkM yang diharapkan. Kolaborasi dan sinergis antar dosen dalam melaksanakan PkM akan meminimalkan terjadinya konflik dalam berbagai situasi. Strategi memilih metode penyelesaiannya dengan mencari sebab-sebab penyelesaian konflik dan

⁵³ Hasil wawancara Ina Salmah Febriany sebagai Sekprodi PAI UIN SMH Banten pada hari Senin, 01 Juli 2024.

menyadarkannya kepada masing-masing pihak bahwa konflik akan menghambat penyelesaian pekerjaan dalam PkM.⁵⁴

Ada beberapa strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan Prodi PAI UIN SMH Banten meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :⁵⁵

- a. Menstimulasi konflik; tindakan stimulasi konflik diambil ketika satuan kerja dosen PkM di Prodi PAI UIN SMH Banten dirasa terlalu lambat dalam melakukan pekerjaan. Beberapa strategi yang dilakukan dalam tindakan stimulasi konflik antara lain : (1) Memasukkan dosen sebagai anggota PkM yang mempunyai sikap, perilaku dan pandangan berbeda, (2) Restrukturisasi organisasi PkM dapat dilakukan melalui dengan rotasi dan mutasi kerja, (3) Meningkatkan persaingan dengan imbal promosi, insentif atau reward dalam jenis yang lain, (4) Memilih pemimpin baru yang lebih demokratis.
- b. Mengurangi atau menekan konflik; tindakan mengurangi atau menekan konflik dilakukan apabila tingkat konflik yang terjadi pada dosen PAI UIN SMH Banten durasi sangat tinggi dan menimbulkan ancaman bagi keberlangsungan program PkM pada Prodi PAI UIN SMH Banten, disertai dengan penurunan produktivitas kerja. Strategi yang diambil oleh pimpinan prodi PAI UIN Banten adalah tindakan mengurangi konflik seperti : (1) Memisahkan dosen yang berkonflik untuk tidak melakukan pekerjaan yang sama secara bersamaan, (2) Menerapkan peraturan kerja yang sekiranya dapat mengurangi konflik, (3) memfungsikan peran integrator, (4) Mendorong tercapainya negosiasi antar dosen yang berkonflik, (5) Mengadakan pelatihan cara-cara penyelesaian konflik, (6) Mensinergiskan kemampuan teknis antar dosen yang memiliki bidang keahlian yang berbeda.
- c. Penyelesaian konflik; tindakan yang diambil pimpinan Prodi PAI UIN SMH Banten dalam menyelesaikan konflik antar dosen adalah dengan cara mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan. Metode ini paling banyak dilakukan oleh pimpinan prodi dalam menyelesaikan konflik antar dosen, dominasi dan kompromis serta pemecahan masalah secara terintegrasi.

⁵⁴ Hasil wawancara Ina Salmah Febriany sebagai Sekprodi PAI UIN SMH Banten pada hari Senin, 01 Juli 2024.

⁵⁵ Hasil wawancara Asep Syahrul Mubarak dan Hasbullah sebagai dosen PAI UIN SMH Banten pada hari Senin, 01 Juli 2024.

Demi untuk manajemen konflik yang dialami individu, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, strategi itu antara lain, sebagai berikut:⁵⁶

a. Penghindaran dan Melawan secara aktif

Penghindaran berkaitan dengan menghindar secara fisik yang nyata, misalkan meninggalkan ruangan. Akan tetapi daripada menghindar dari pokok persoalan lebih baik berperan aktif pada konflik yang dihadapi. Menjadi pembicara dan pendengar yang aktif dan bertanggung jawab terhadap setiap pemikiran dan perasaan.

b. Memaksa dan berbicara

Kebanyakan remaja perempuan tidak menghadapi pokok persoalan melainkan memaksakan posisinya pada orang lain, baik secara fisik maupun emosional. Alternatif yang nyata adalah berbicara dan mendengar, keterbukaan, empati, dan sikap positif.

c. Menyalahkan dan empati

Remaja perempuan juga lebih cenderung menyalahkan orang lain untuk menutupi perilaku sendiri. Hal seperti ini tidak akan menyelesaikan masalah. Akan lebih baik untuk mencoba berempati, memahami cara orang lain menilai sesuatu sebagai sesuatu hal yang berbeda.

d. Mendinginkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka

Salah satu strategi remaja perempuan menghadapi konflik dengan cara mendinginkan orang lain. Cara ini juga tidak menyelesaikan konflik. Pastikan bahwa setiap orang diizinkan mengekspresikan dirinya secara bebas dan terbuka, tanpa ada yang merasa lebih rendah dan lebih tinggi.

e. *Gunnysucking* dan fokus pada masa sekarang

Gunnysucking merupakan istilah yang berarti menyimpan keluhan-keluhan yang ada sehingga dapat muncul pada waktu yang berbeda. Jika hal itu dilakukan maka masalah tidak akan dapat selesai, akan muncul dendam dan perasaan bermusuhan. Fokuskan konflik di sini dan sekarang dan pada orang yang dimaksud bukan pada yang lain.

f. Manipulasi dan spontan

Menghindari konflik terbuka dan berusaha menyembunyikan konflik dengan tetap berperilaku menyenangkan, namun lebih baik ekspresikan perasaan secara

⁵⁶ Hasil wawancara Refa Hudan Lisalam sebagai dosen PAI UIN SMH Banten pada hari Senin, 01 Juli 2024.

spontan karena solusi konflik bukan masalah siapa yang kalah dan menang tapi pemahaman dari kedua belah pihak.

g. Penerimaan pribadi

Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain. Melawan “di bawah dan di atas ikat pinggang”. Membawa konflik pada area di mana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi.

h. Argumentatif dan agresi verbal

Kesediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Selanjutnya gaya manajemen konflik, di UIN SMH Banten:⁵⁷

a. Memaksa (*forcing*)

Ketika seorang remaja perempuan mengalami sebuah konflik maka ia akan cenderung menggunakan gaya manajemen konflik memaksa (*forcing*), yang mana ketika mememanajementi konflik berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan kebahagiaan dan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.

b. Konfrontasi (*confrontation*)

Ketika seorang anak/remaja perempuan mengalami konflik ia cenderung menentang dengan orang tuanya dalam mememanajementi konflik, karena anak/remaja perempuan merasa kalau dialah yang benar.

c. Kompromi (*compromising*)

Dalam manajemen konflik seorang anak/remaja yang mengalami konflik ia cenderung akan berkompromi/bermusyawarah dengan teman sebaya atau orang tuanya untuk menemukan penyelesaian konflik itu sendiri.

d. Menarik diri (*withdrawal*)

Menarik diri dalam gaya manajemen konflik biasanya terjadi pada remaja perempuan yang bersikap secara pasif, seolah-olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik. Sikap menarik diri ini biasanya dilatarbelakangi oleh kurangnya pengetahuan remaja perempuan yang menyebabkan ia tidak berani untuk mengungkapkan pendapatnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa individu dengan tingkat manajemen konflik yang baik, tidak terlalu

⁵⁷ Hasil wawancara Hafidz Rustiawan sebagai dosen PAI UIN SMH Banten pada hari Senin, 01 Juli 2024.

mengalami kesulitan dalam menghadapi konflik dengan orang lain, baik dengan orang yang baru dikenal maupun dengan teman lama. Individu yang memiliki manajemen konflik yang baik senantiasa akan berpikir dua kali sebelum mengeluarkan pendapat-pendapat yang akan diucapkan, tidak serta merta menanggapi pendapat orang lain secara langsung tanpa dicerna walaupun pendapat itu menurut orang lain cukup meyakinkan. Kebanyakan individu yang memiliki manajemen konflik yang baik maka akan mampu mengendalikan sikap dan perilaku dalam menghadapi berbagai konflik yang terjadi.

2. Langkah-Langkah Meningkatkan Kinerja Dosen Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) Melalui Manajemen Konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten.

Langkah-langkah meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) Melalui Manajemen Konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten yaitu :⁵⁸

- a. pencegahan konflik yang bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang lebih besar
- b. penyelesaian konflik yang bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai
- c. pengelolaan konflik yang bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan, dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat
- d. resolusi konflik yaitu menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama, di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan
- e. transformasi konflik yaitu mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas, dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Sejalan dengan pendapat tersebut disampaikan oleh dosen , Tahapan-tahapan tersebut merupakan satu kesatuan yang harus dijalankan dalam manajemen konflik sehingga masing-masing tahap akan dimulai dengan tahap sebelumnya. Misalnya, pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik. manajemen konflik yang terjadi dalam perencanaan meliputi beberapa langkah, yaitu penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/ ditinggalkan), klarifikasi karakteristik dan struktur

⁵⁸ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febrinary Hari Senin 01 Juli 2024.

konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang disyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota, dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.⁵⁹

Selanjutnya untuk mendukung beberapa hasil wawancara di atas, maka peneliti sediakan perbandingan pandangan tentang konflik, pengaruhnya terhadap kinerja dan tindakan manajerial yaitu:⁶⁰

Tabel 4.1
Perbandingan Pandangan tentang Konflik

Pembanding	Pandangan Tradisional	Pandangan Kontemporer	Pandangan Interaksionis
Poin Utama (Main Points)	<ul style="list-style-type: none"> a. Disebabkan oleh pembuat masalah. b. Buruk. c. Harus dihindari. d. Harus ditekan. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Harus dihindari. b. Harus ditekan. c. Tak terelakkan antarmanusia. d. Tidak selalu buruk. e. Alami, hasil perubahan. f. Bisa dikelola. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil dari komitmen terhadap tujuan. b. Sering kali bermanfaat. c. Harus dirangsang. d. Harus bertujuan untuk menumbuhkan kreativitas.
Efek pada Kinerja (Effect on Performanc	Kinerja menurun seiring tingkat konflik meningkat.	a. Kinerja terutama tergantung pada	a. Tingkat konflik tertentu diperlukan

⁵⁹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

⁶⁰ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stress*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, hal. 81.

e)		<p>seberapa efektif konflik ditangan i.</p> <p>b. Umumnya kinerja meningkat ke tingkat tertentu karena tingkat konflik meningkat, kemudian menurun jika konflik diizinkan meningkat lebih lanjut atau tidak terselesaikan.</p>	<p>n untuk meningkatkan kinerja.</p> <p>b. Kinerja meningkat dengan konflik sampai tingkat tertentu, kemudian menurun jika konflik meningkat lebih lanjut atau tetap tidak terselesaikan</p>
Tindakan yang Disarankan (Recommended Actions)	<p>a. Tidak melakukan apa pun jika $a = d$</p> <p>b. Selesaikan konflik jika $a > d$ (dimana $d = 0$)</p>	<p>a. Tidak melakukan apa pun jika $a = d$</p> <p>b. Selesaikan konflik jika $a > d$ (dimana</p>	<p>a. Tidak melakukan apa pun jika $a = d$</p> <p>b. Selesaikan konflik jika $a > d$</p> <p>c. Merangsang konflik jika $a < d$</p>

		$d \sim 0$	(dimana $d > 0$)
--	--	------------	-------------------

Catatan:

a = tingkat konflik aktual di antara anggota tim; d = tingkat konflik yang diinginkan di mana anggota tim merasa nyaman. Jika a adalah memungkinkan daripada d , manajemen konflik menyiratkan tidak hanya resolusi konflik, tetapi juga stimulasi konflik. Menurut pandangan perilaku dan interaksi, ada tingkat konflik yang optimal yang memaksimalkan kinerja organisasi. Sebuah kegiatan tanpa konflik apa pun memiliki sedikit insentif untuk inovasi, kreativitas, atau perubahan, karena para anggotanya merasa nyaman dengan status quo dan tidak peduli untuk memperbaiki kinerjanya.

Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Killmann dalam Wirawan, mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi:⁶¹

- 1) kerjasama (*cooperatives*) pada sumbu horizontal
- 2) keasertifan (*asertiveness*) pada sumbu vertikal. Kerja sama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Di sisi lain, keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik. Manajemen konflik membutuhkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun strategi konflik dan menerapkannya agar menghasilkan penyelesaian yang diinginkan.

Sebagian besar orang menyebut konflik sebagai salah satu hal yang paling tidak disukai, namun konflik tetap saja tidak dapat dihindari. Usaha yang paling sering dilakukan orang adalah mencoba menghindari konflik. Padahal anggapan banyak orang mengenai konflik yang akan hilang jika diabaikan adalah salah. Sebenarnya, konflik yang diabaikan cenderung lebih memburuk, yang secara signifikan dapat mengurangi kinerja organisasi. Cara terbaik untuk mengurangi konflik adalah dengan menghadapinya. Untuk menghadapi konflik secara efektif, manajer harus memiliki beberapa strategi untuk dikembangkan. Beberapa langkah-langkah manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen dalam bidang PKM di UIN SMH Banten Prodi PAI yang dapat dikembangkan Kaprodi dalam menghadapi konflik adalah berikut ini.⁶²

⁶¹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, hal. 140.

⁶² Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febrinary Hari Senin 01 Juli 2024. Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

a. Melayani

Kaprodi yang berhasil melakukan hal berikut:

- 1) agresi yang diserap secara pribadi
- 2) berkomunikasi dan mendengarkan secara efektif,
- 3) melakukan konseling terhadap tim mereka untuk memaksimalkan hasilnya,
- 4) mendorong keterbukaan, ekspresi emosional, dan gagasan baru,
- 5) membuat dirinya sebagai panutan dalam perencanaan, pendelegasian, dan sebagainya,
- 6) meminimalkan potensi konflik bila memungkinkan,
- 7) konflik distimulasi untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi.

b. Menghadapi Masalah yang Ada

Konflik yang tetap berada di bawah permukaan dapat berdampak negatif pada sebuah proyek dengan berbagai cara, seperti informasi yang terdistorsi atau tertahan, jadwal yang molor, ketidakhadiran yang tidak direncanakan dari rapat proyek, kurangnya inisiatif untuk memecahkan masalah, atau tidak bekerja sama sebagai tim yang nyata. Permasalahan dapat dihadapi dengan cara mendapatkan semua latar belakang informasi, yang terkait dengan konflik tersebut. Proses ini dapat mengungkap aspek penting dari proyek, yang akan menimbulkan konsekuensi serius maupun kegagalan proyek jika tidak segera diidentifikasi. Untuk mengatasi masalah sebenarnya maka manajer dapat melakukan hal berikut:⁶³

- 1) Perlakukan masalah yang ada di permukaan sebagai suatu yang “nyata”, dua atau tiga kali. Manajer proyek harus berusaha keras untuk mengatasi keluhan atau masalah, terlepas dari betapa sepelnya hal tersebut. Mereka harus mendorong personel proyek untuk membawa konflik ke tempat yang terbuka agar dapat diselesaikan. Akan tetapi, jika ini gagal maka manajer proyek harus mendekati orang tersebut, dan mendesaknya untuk mendiskusikan konflik di tempat terbuka dengan tujuan menyelesaikannya sesegera mungkin.
- 2) Konflik dibuat terbuka agar terlihat oleh pihak lain yang terlibat. Manajer proyek dapat melakukan ini dengan menggunakan teknik komunikasi yang efektif, perencanaan dan

⁶³ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Asep Syahrul Mubarak Hari Senin 01 Juli 2024.

pengorganisasian bantuan seperti matriks tanggung jawab, yang cukup efektif dalam menyelesaikan konflik mengenai aspek administratif dari manajemen proyek, seperti prosedur, pemecahan tugas, dan penugasan tanggung jawab dan wewenang. Manajer proyek dapat menyiapkan matriks tanggung jawab, untuk setiap kelangsungan siklus proyek.⁶⁴

- 3) Beri dukungan yang cukup. Hal yang penting untuk memberikan dukungan dalam hubungan kerja. Sebagian besar orang ingin merasa aman dan berharga, serta mendapat dorongan, pengakuan, dan pujian.

c. Mengatasi Konflik

Sifat proyek yang dinamis dan terkadang tidak dapat diprediksi, membuat sejumlah besar waktu pengelolaan didedikasikan untuk menyelesaikan konflik. Dalam beberapa kasus, tidak sepakat dapat ditangani dengan keputusan yang mudah, namun dalam situasi lain maka akan membutuhkan kombinasi waktu dan keterampilan yang besar. Manajer proyek, tim proyek, dan semua pemangku kepentingan lainnya yang terlibat dalam situasi konflik, harus bekerja sama untuk mencapai situasi win-win bagi semua orang. Manajer konflik yang baik bisa meningkatkan kemungkinan bentrokan, sebelum menghubungi pihak-pihak tersebut dan kemudian mencari tindakan yang tepat untuk menyelesaikan masalah. Berikut beberapa penjelasan untuk mengatasi konflik:

1) Mencari Alternatif *Win-Win*

Berdasarkan gaya resolusi konflik inter personal, gaya menghadapi atau konfrontasi (*negotiating and problem solving*) adalah pendekatan yang paling efektif, karena dimulai dengan pemahaman oleh kedua belah pihak bahwa mereka harus mencari solusi yang dapat memuaskan semua orang. Manajer proyek harus menciptakan lingkungan yang kooperatif dan asertif, untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan. Berikut panduannya:⁶⁵

- a) Lakukan apa yang bisa dilakukan. Manajer proyek harus dapat mengevaluasi situasi, dan mengeluarkan usaha mereka dalam melakukan apa saja yang dapat dilakukan.

⁶⁴ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

⁶⁵ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

- b) Bangun analisis pasar sebelumnya. Dengan menggunakan strategi hanya melakukan hal yang dapat dilakukan, manajer proyek harus membangun analisis situasi sebelumnya. Hal ini berguna untuk memberikan beberapa wawasan, tentang kondisi yang dapat mengarah pada *win-win solution*.
 - c) Gunakan model asertif. Bangun kekuatan semua pihak sambil meminimalkan kelemahan mereka. Berusaha untuk membangun rasa saling pengertian dan kepercayaan maka dapat memunculkan *win-win solution*.
 - d) Lihatlah hal-hal dengan benar. Jangan mengasumsikan bahwa seseorang adalah sumber dari suatu masalah, dan mulai menyerang orang tersebut. Lihatlah permasalahan yang sebenar-benarnya.
 - e) Hindari bencana. Hal ini mengarah pada semangat dan kepercayaan tim yang lebih rendah, frustrasi yang meningkat, dan kemungkinan gagalnya proyek. Beberapa komentar umum yang menggambarkan tidak nyaman, kesulitan, atau frustrasi misalnya: “ini akan menjadi bencana”, “kita tidak akan pernah menyelesaikannya tepat waktu”, “proyek ini membuat saya gila”, “saya tidak tahan dengan struktur proyek”, dan lain-lain. Hal yang lebih baik untuk dilakukan manajer proyek adalah mendorong peserta agar lebih positif, dan menyarankan solusi yang mudah dikelola dan bermanfaat.
 - f) Visualisasikan dan bayangkan hasil yang positif. Sulit untuk beralih ke sesuatu yang lebih baik, tanpa mengetahui apa yang “lebih baik”. Untuk mengembangkan gambaran yang jelas tentang manajer proyek, sebaiknya membayangkan hal-hal berjalan sesuai dengan keinginan, meminta dukungan orang lain dan mencoba untuk mendapatkan komitmen mereka, serta menghadapi hambatan secara positif (dengan menggunakan pendekatan pemecahan masalah).
 - g) Mengidentifikasi prioritas dan mengungkapkannya secara verbal. Manajer proyek dapat menentukan berbagai prioritas, dengan menanyakan hal mana yang akan berkontribusi paling banyak untuk keberhasilan proyek maupun yang paling sedikit berkontribusi.⁶⁶
- 2) Potong Kerugian Anda Saat Diperlukan

⁶⁶ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

Manajer proyek harus menghindari pengambilan keputusan berdasarkan ego dan emosi. Pemotongan kerugian sebenarnya bisa menghasilkan penghematan yang bisa digunakan untuk peluang bisnis lainnya. Dalam kebanyakan kasus, hanya manajemen senior atau direktur proyek atau sponsor yang diberi wewenang untuk membatalkan proyek. Akan tetapi, terkadang manajer proyek masih memiliki kewenangan. Dalam semua kasus, orang-orang dengan wewenang semacam itu harus mengurangi kerugian, dan menyelesaikan situasi tersebut dengan menggunakan panduan berikut:

- a) Simpanlah berbagai anggapan yang tidak sesuai dengan keseluruhan tujuan proyek. Sangat mudah untuk melihat apa yang Anda harapkan untuk dilihat, daripada apa yang nyatanya terjadi. Manajer proyek harus waspada terhadap tingkat komitmen dan minat yang sebenarnya, dalam melakukan bagian-bagian tertentu dari suatu proyek. Manajer proyek harus memerhatikan komponen komunikasi nonverbal dalam berinteraksi dengan anggota tim, karena perilaku yang sebenarnya lebih banyak terlihat.
- b) Manajer proyek yang sukses memotong kerugian mereka sebelum biaya meroket.

Mereka mungkin tidak dapat segera mengenali ketidak konsistenan itu, namun mereka harus menghadapi situasi tersebut dan mengatasinya secara langsung jika itu terjadi. Tetapkan sebuah sistem untuk mengurangi investasi uang, waktu, usaha, dan ego. Hal ini mengikuti prinsip manajemen umum, yakni “rencanakan pekerjaan Anda dan kerjakan rencanamu”. Ketika ada yang tidak beres dalam proyek, seorang manajer dapat mengalami penyangkalan, kemarahan, tawar-menawar, depresi, dan stres. Manajer proyek yang menjadi marah secara emosional atas kerugian pada proyek mereka, rentan terhadap kehilangan harga diri mereka. Orang-orang yang merencanakan untuk menangani kerugian mereka tentunya lebih baik, karena mereka dapat beralih ke rencana tertulis dan melakukan tindakan yang diperlukan. Untuk mengurangi kerugian sebelum terlambat maka manajer proyek harus menjawab pertanyaan berikut.

- (1) Berapa banyak uang yang harus diinvestasikan sebelum mengharapakan pengembalian?
- (2) Berapa lama waktu yang diizinkan sebelum mengganti dengan tindakan lain?

(3) Berapa banyak usaha dan ego yang harus diinvestasikan, sebelum merasa puas dengan tindakan terbaik yang telah dilakukan?⁶⁷

3) Merumuskan Strategi Manajemen Konflik

Konflik dapat diatasi atau dikendalikan dengan menggunakan pendekatan proaktif, yang akan mengantisipasi konflik dan dampaknya. Apabila menggunakan pendekatan ini maka penting untuk memahami hubungan manajer proyek dengan pemangku kepentingan proyek lainnya. Manajer biasanya berinteraksi sepanjang siklus hidup proyek, misalnya dengan manajemen senior, manajer fungsional, manajer, klien, dan anggota tim lainnya. Manajer proyek harus membangun pemahaman, kepercayaan, dan hubungan baik dengan semua pemangku kepentingan, yang berinteraksi dengan mereka untuk meminimalkan Gagasan untuk mengelola konflik dengan pemangku kepentingan proyek utama diringkas sebagai berikut:

- a) Meminimalkan konflik dengan manajemen senior dengan mengetahui apa yang mereka butuhkan. Manajer proyek harus menempatkan diri mereka di posisi atasan mereka, dan bersimpati pada tantangan, masalah, dan tekanan manajer senior. Hal ini juga membantu untuk menganalisis pola berpikir atasan, dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan pola itu (secara analitis atau intuitif). Pada saat yang sama maka penting untuk mengambil solusi dan juga masalah pada atasan, serta mencari alternatif dan membuat rekomendasi. Konsultasikan dengan manajer senior mengenai prosedur kebijakan, dan kriteria yang akan membantu menjelaskan filosofi manajemen, serta menetapkan batasan yang berkaitan dengan masalah administratif (karena manajer proyek mungkin memerlukannya untuk melindungi dirinya sendiri). Kesabaran, menyediakan waktu untuk berpikir, serta melakukan evaluasi akan menghasilkan hubungan dan hasil yang lebih baik.⁶⁸
- b) Minimalkan konflik dengan anggota tim proyek. Buatlah mereka berkembang dengan baik, menjaga hubungan baik, dan juga menjaga kepercayaan. Manajer proyek dapat

⁶⁷ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024.

⁶⁸ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hafidz Rustiawan Hari Senin 01 Juli 2024.

dimulai dengan menemukan tujuan pribadi dan profesional dari anggota tim, dan tugas yang sesuai dengan tujuan tersebut. Pencocokan semacam itu adalah kunci motivasi. Penentuan parameter kontrol melalui penilaian kinerja yang jelas dan diskusi tentang bentuk dan laporan, juga merupakan hal yang penting. Hal itu juga dapat digunakan untuk memperjelas frekuensi dan intensitas kontrol dengan anggota tim. Pengendalian harus didasarkan pada fakta, bukan berdasarkan pendapat. Manajer proyek yang berhasil juga mengembangkan toleransi terhadap kegagalan. Semua orang membuat kesalahan. Kuncinya adalah menggunakan kesalahan sebagai kesempatan untuk pelatihan dan perbaikan, serta kesuksesan di masa depan.

- c) Berilah umpan balik positif. Umpan balik positif, pujian, dan pengakuan tepat waktu sangat penting untuk meminimalkan konflik dengan anggota tim proyek. Umpan balik yang positif menunjukkan kepercayaan manajer proyek terhadap tim. Jika seseorang telah melakukan kesalahan maka tepat untuk menunjukkannya secara objektif, dan menyeimbangkannya dengan umpan balik positif. Demikian pula pengakuan dan pujian yang sesuai dan tepat waktu dapat menciptakan penguatan positif, dan memotivasi anggota tim untuk memaksimalkan kinerjanya.⁶⁹
- d) Meminimalkan konflik dengan menjalin hubungan dan komunikasi informal dengan kawan sebaya. Seperti hubungan dengan manajemen senior maka penting pula untuk memahami sudut pandang kawan sebaya, serta tujuan pribadi dan profesional mereka. Manajer proyek terbaik dengan mencari cara untuk mendukung tujuan rekan sebaya, dan menemukan kepentingan bersama daripada konflik. Hal ini akan membentuk suasana kooperatif, dan semua orang menyadari bahwa mereka saling membutuhkan untuk sukses. Menumbuhkan saluran komunikasi informal juga bisa menciptakan banyak keuntungan. Komunikasi yang formal sering dirasa lambat dan dingin, sedangkan komunikasi informal meningkatkan tingkat kenyamanan dan pemahaman sehingga dapat memecahkan masalah. Komunikasi informal misalnya membantu satu sama lain dengan ikhlas, makan

⁶⁹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Asep Syahrul Mubarak Hari Senin 01 Juli 2024.

siang bersama, mengembangkan pertemuan sosial, dan membicarakan hal-hal di luar pekerjaan juga dapat meningkatkan rasa hormat, meningkatkan hubungan baik, dan mengurangi konflik.

- e) Meminimalkan konflik dengan klien dan pengguna, serta melibatkan banyak elemen yang sama dengan yang diterapkan pada peserta lain dalam sebuah proyek. Kunci untuk bekerja dengan klien adalah komunikasi yang efektif, dan respons yang cepat terhadap kebutuhan dan tuntutan mereka. Hal yang penting untuk memastikan bahwa kontak dengan klien mencerminkan struktur organisasi mereka. Manajer proyek yang efektif tidak membiarkan masalah berkembang. Mereka memberi tahu klien apa masalahnya dan apa yang sedang dilakukan untuk menyelesaikannya. Hubungan informal yang dipupuk melalui makan siang, makan malam, serta acara olahraga dan sosial memungkinkan setiap orang untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik, dan rasa interpersonal yang lebih kuat satu sama lain. Hubungan formal membutuhkan perhatian pula. Rapat status proyek reguler dapat digunakan untuk meringkas kemajuan, memberikan perkiraan tentang penyelesaian, masalah masa depan, dan kebutuhan potensial.
- f) Gunakan negosiasi yang efektif untuk menyelesaikan konflik. Negosiasi adalah proses tawar-menawar dan mencapai kesepakatan dengan pemangku kepentingan khususnya mengenai transfer sumber daya, penyaluran informasi, dan pemenuhan tugas. Hal ini adalah proses persuasif dan merupakan salah satu keterampilan paling penting, yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik dan mengelola proyek dengan sukses.
- g) Menghargai perbedaan budaya. Selain perbedaan keahlian dan keterampilan mereka, tim proyek memiliki perbedaan budaya yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek secara signifikan, terutama dalam mengelola usaha patungan dan proyek internasional. Keanekaragaman budaya di antara anggota tim menimbulkan tantangan dalam hal komunikasi dan negosiasi, dan dapat menyebabkan konflik. Manajer harus menghargai elemen budaya utama (termasuk budaya material, bahasa, estetika, pendidikan, kepercayaan agama dan sikap, organisasi sosial, serta kehidupan politik) dan

bagaimana pengaruhnya terhadap proyek. Ada enam dimensi kritis perbedaan budaya, yakni sebagai berikut : ⁷⁰

- (1) Jarak kekuatan (bagaimana budaya tertentu berhubungan dengan ketidaksetaraan).
- (2) Individualisme versus kolektivisme (peran individu versus kelompok).
- (3) Maskulinitas-feminitas (pola dominasi gender).
- (4) Penghindaran ketidakpastian (toleransi terhadap ambiguitas atau ketidakpastian di tempat kerja) .
- (5) Horizon waktu (orientasi jangka panjang atau jangka pendek).
- (6) Sikap terhadap kehidupan (sistem nilai berkenaan dengan keinginan akan hal-hal materi).⁷¹

Refa Hudan Lisalam mengemukakan lima langkah-langkah manajemen konflik, diantaranya :

- a. kompetisi (*competeting*),
 - 1) Berdebat dan membantah
 - 2) Berpegang teguh pada pendirian
 - 3) Menilai pendapat dan perasaan diri sendiri dan lawan konflik
 - 4) Menyatakan posisi diri secara jelas
 - 5) Memperbesar kekuasaan dan diri sendiri
 - 6) Memperkecil kekuasaan lawan konflik
 - 7) Menggunakan berbagai taktik yang mempengaruhi
- b. kolaborasi (*collaborating*),
 - 1) Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik
 - 2) Bernegosiasi
 - 3) Mengidentifikasi pendapat lawan konflik
 - 4) Konfrontasi tidak mengancam
 - 5) Menganalisis masukan
 - 6) Memberikan konsesi
- c. kompromi (*compromising*)
 - 1) Bernegosiasi
 - 2) Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik
 - 3) Mengevaluasi nilai-nilai
 - 4) Menemukan jalan tengah
 - 5) Memberikan konsesi
- d. menghindar (*avoiding*),

⁷⁰ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany Hari Senin 01 Juli 2024.

⁷¹ Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

- 1) Menarik diri
 - 2) Meninggalkan sesuatu tanpa terselesaikan
 - 3) Mengesampingkan masalah
 - 4) Menerima kekalahan
 - 5) Melupakan sesuatu yang menyakitkan hati
- e. mengakomodasi (*accomodating*)
- 1) Melupakan keinginan diri sendiri
 - 2) Melayani lawan konflik
 - 3) Mematuhi perintah⁷²

3. Fungsi dan Peranan Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI SMH Banten

Fungsi dan peranan manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI SMH Banten yaitu Manajemen konflik berfungsi sebagai fungsi komunikasi untuk menemukan masalah potensial, mengklarifikasi kesalahpahaman, dan pertukaran informasi yang membantu menyelesaikan konflik di dalam kelompok kerja. Komunikasi dapat membantu organisasi mengurangi kejadian konflik yang tidak perlu, serta dapat dihindari dan menghemat waktu dan energi untuk meningkatkan kinerja. Ada berbagai jenis komunikasi yang mengalir dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam organisasi dibedakan menurut:

- a. tingkat: formal versus informal;
- b. arah: vertikal, horizontal, diagonal;
- c. fokus; internal versus eksternal.

Di lihat dari arah komunikasi, komunikasi meliputi komunikasi vertikal (komunikasi ke atas dan ke bawah), komunikasi horizontal dan diagonal.⁷³

Komunikasi vertikal berkaitan dengan komunikasi antar karyawan pada tingkat hirarki yang berbeda dalam organisasi, yakni antara manajer dan karyawan. Komunikasi horizontal berkaitan dengan komunikasi antara karyawan pada level yang sama dalam organisasi. Komunikasi ke atas adalah arus informasi dari bawahan

⁷² Hasil wawancara dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam Hari Senin 01 Juli 2024

⁷³ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

kepada atasan di sebuah organisasi, yang bergerak dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi. Informasi dari bawahan-atasan melalui hierarki ke atas biasanya terdiri dari gagasan, saran, laporan, keluhan dan kritik. Meskipun komunikasi ke atas diprakarsai oleh orang-orang di tingkat organisasi yang lebih rendah, hal itu dapat berhasil jika mereka yang berada di tingkat yang lebih tinggi bersedia meresponsnya sehingga komunikasi menjadi efektif. Komunikasi horizontal mengacu pada pertukaran informasi, di antara orang-orang yang beroperasi pada tingkat yang sama atau serupa. Komunikasi ini mengalir melintasi organisasi (dari rekan sejawat ke rekan kerja).⁷⁴

Komunikasi horizontal sering berfokus pada kepuasan karyawan dan semangat kerja karyawan. Bentuk komunikasi ini biasanya mendorong kesamaan untuk dapat berbicara, dan berbagi secara terbuka dan bebas tentang perasaan mereka, mengenai sistem, dan mendiskusikan masalah dengan orang lain yang dapat mengidentifikasi mereka. Selain itu, komunikasi ini juga merupakan saluran di mana sebagian besar interaksi sosial terjadi di dalam organisasi formal. Komunikasi diagonal mengacu pada komunikasi antara manajer dan pekerja yang berada di divisi fungsional yang berbeda. Dengan demikian, arus informasi tidak terpengaruh oleh tingkat hierarki dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, komunikasi bisa mengalir pada berbagai tingkatan secara diagonal. “Seseorang yang senior di satu jurusan dapat berhubungan langsung dengan seorang junior di departemen lain. Jenis komunikasi ini sangat bergantung pada kerja sama antar anggota yang terlibat.”⁷⁵

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Strategi manajemen konflik dosen bidang Pengabdian kepada masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten

Strategi Manajemen Konflik dalam menyelesaikan masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan (*Planning*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten.

⁷⁴ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁷⁵ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

Pentingnya perencanaan dalam mengendalikan konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten itu sangat dibutuhkan bagi semua pihak di Prodi PAI UIN SMH Banten tersebut. Hal ini akan dapat membantu semua pihak kampus dalam menyelesaikan masalah yang ada di kampus tersebut dengan baik. Sehingga, tercipta suasana yang sangat kondusif di lingkungan kampus tersebut. Mengenai perencanaan terkait tentang masalah manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten, penulis mewawancarai sekprodi PAI dengan kesimpulan sebagai berikut : Penulis dapat menyimpulkan bahwa apa yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melakukan perencanaan untuk menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten itu sudah baik walaupun perencanaan dalam mengatasi konflik ini tidak tertulis atau terprogram. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi ialah membangun komunikasi kepada semua pihak kampus seperti dosen dan staf yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi harus memahami karakter setiap individu yang ada di PAI UIN SMH Banten dan juga melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak kampus dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten . Sehingga, permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten ini dapat terselesaikan dengan baik.⁷⁶

b. Pengorganisasian (*Organizing*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di PAI UIN SMH Banten.

Mengenai pengorganisasian terkait manajemen Konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten , penulis mewawancarai Kaprodi, beberapa dosen PAI dengan kesimpulan sebagai berikut : Penulis dapat menyimpulkan bahwa pengorganisasian dalam manajemen konflik ini sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam pengorganisasian manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten adalah mengatasi konflik itu secara sendiri. Namun, apabila kaprodi mengalami kesulitan dalam mengatasi konflik itu maka Kaprodi melibatkan semua pihak sekolah termasuk para dosen yang ada di PAI UIN SMH Banten . Hal itu tentunya dapat meminimalisir konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten, seperti konflik yang terjadi pada mahasiswa kaprodi menyerahkan

⁷⁶ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

sepenuhnya kepada dosen untuk mengatasinya. Dengan begini sudah sangat terlihat jelas bahwa dalam pengorganisasian ini terdapat pembagian tugas dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten.⁷⁷

c. Pelaksanaan (*Actuating*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di PAI UIN SMH Banten

Terkait dengan pelaksanaan Manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi dan beberapa dosen PAI mendapatkan kesimpulan sebagai berikut : Penulis dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan dalam manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melaksanakan manajemen konflik ini adalah dengan melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak sekolah untuk menyelesaikan masalah yang ada di PAI UIN SMH Banten karena tentunya Kaprodi tidak dapat melaksanakannya sendirian dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Kaprodi juga memerlukan bantuan pihak kampus terutama dosen untuk mengatasi konflik yang berhubungan dengan peserta didik. Di samping itu juga, komunikasi yang baik juga sangat dibutuhkan oleh pihak kampus dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini. Dengan komunikasi yang baik ini, tentunya apa yang diperintahkan oleh Kaprodi dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak terjadi kesalahpahaman dalam tugas masing-masing dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini.⁷⁸

d. Evaluasi (*Evaluating*) Konflik dalam Menyelesaikan Masalah di PAI UIN SMH Banten

Terkait dengan permasalahan evaluasi manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di PAI UIN SMH Banten, Kaprodi dan beberapa dosen PAI menyatakan sebagai berikut : Penulis dapat menyimpulkan bahwa evaluasi manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal

⁷⁷ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁷⁸ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

yang dilakukan oleh Kaprodi adalah bekerja sama dengan beberapa pihak.

Pada tahap perencanaan ini, apa yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melakukan perencanaan untuk menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten itu sudah baik walaupun perencanaan dalam mengatasi konflik ini tidak tertulis atau terprogram. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi ialah membangun komunikasi kepada semua pihak kampus seperti dosen-dosen dan staf yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, Kaprodi harus memahami karakter setiap individu yang ada di PAI UIN SMH Banten dan juga melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak kampus dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Sehingga, permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten ini dapat terselesaikan dengan baik. Pada tahap pengorganisasian, pengorganisasian dalam manajemen konflik ini sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam pengorganisasian manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten adalah mengatasi konflik itu secara sendiri.⁷⁹

Pada tahap pelaksanaan, pelaksanaan dalam manajemen konflik di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi dalam melaksanakan manajemen konflik ini adalah dengan melakukan kerja sama yang baik kepada semua pihak sekolah untuk menyelesaikan masalah yang ada di PAI UIN SMH Banten karena tentunya Kaprodi tidak dapat melaksanakannya sendirian dalam mengatasi konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten. Kaprodi juga memerlukan bantuan pihak kampus terutama dosen untuk mengatasi konflik yang berhubungan dengan peserta didik. Di samping itu juga, komunikasi yang baik juga sangat dibutuhkan oleh pihak kampus dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini. Dengan komunikasi yang baik ini, tentunya apa yang diperintahkan oleh Kaprodi dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak terjadi kesalahpahaman dalam tugas masing-masing dalam menyelesaikan konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten ini.⁸⁰

⁷⁹ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁸⁰ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024

Pada tahap evaluasi, evaluasi manajemen konflik yang ada di PAI UIN SMH Banten sudah berjalan dengan baik. Hal yang dilakukan oleh Kaprodi adalah bekerja sama dengan beberapa pihak. Hal ini dilakukan supaya permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten dapat cepat diketahui dan segera mendapatkan solusi yang baik terhadap permasalahan yang ada di PAI UIN SMH Banten. Di samping itu juga, dalam melakukan evaluasi manajemen konflik Kaprodi mengontrol keadaan kelas untuk memperhatikan keadaan mahasiswa dan dosen. Hal itu dilakukan supaya dapat mengetahui keharmonisan yang terjadi antara mahasiswa dan dosen.

Sementara menurut Amri Darwis terdapat beberapa model hipotetik manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja dan organisasi, dan penerapan model yang dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Pada tahap ini, meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

1) Identifikasi Masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus bisa memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat seperti motivasi kerja rendah, sikap apatis, atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga, namun gejala yang terlihat tersebut bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran melakukan tugas tersebut. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang terlibat dalam konflik atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

2) Klasifikasi Masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, berkompetisi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional

dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antar individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumberdaya organisasi, atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi. Pengelompokan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

3) Analisis Masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, langkah selanjutnya yaitu melakukan analisis terhadap masalah atau sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi.⁸¹

b. Pelaksanaan

Tahap ini dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

1) Penentuan

Pendekatan Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Pendekatan yang digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan konflik.

2) Penyelesaian Masalah.

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Pendekatan manajemen konflik yang diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan

⁸¹ Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, Pekanbaru: Suska Pres, 2009, hal. 112-119.

dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik. Namun, apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan seperti motivasi kerja rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Pendekatan resolusi konflik juga dapat dilakukan ketika konflik berada pada tingkat yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan berusaha mengevaluasi kerja masing-masing, maka dapat dilakukan dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun melakukan tawar menawar.

c. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun penetapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Manajemen konflik yang berhasil akan meningkatkan kinerja individu yang ditunjukkan dalam perilaku kerja dan hasil kerja. Performansi kerja yang dimaksud dalam pengertian disini diartikan sebagai perilaku kerja dan hasil kerja yang telah dilakukan didalam organisasi. Perilaku kerja terlihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan hasil kerja merupakan proses akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan anggota organisasi yang berupa barang yang dibuat atau diciptakan, banyak layanan atau meningkatnya layanan yang telah diberikan, informasi yang berguna bagi peningkatan keterampilan dan pengetahuan masyarakat.⁸²

2. Langkah-Langkah Meningkatkan Kinerja Dosen Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) Melalui Manajemen Konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten.

⁸² Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, Pekanbaru: Suska Pres, 2009, hal. 112-119.

Langkah-langkah (sintak) meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) melalui Manajemen Konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten yaitu :⁸³

Tabel 4.2
Langkah-langkah (sintak) meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) melalui Manajemen Konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten

Penyebab Konflik	Manajemen Konflik		
	Kerja Sama	Perundingan	Permainan Kekuasaan
Tekanan eksternal	Perencanaan sistem terbuka.	Negosiasi.	Kekuatan dan ancaman kekuatan, penggunaan koalisi hukum, penggunaan informasi yang strategis, pembangunan koalisi.
Stres individu	Konseling, pembinaan, serta pemecahan masalah.	<i>Contracting</i>	Transfer, dan <i>job description</i> yang teliti.
Perjuangan kekuasaan	Bangun iklim organisasi, buat keputusan yang dekat dengan sumber informasi, gagasan terbaik menang, dan dorong partisipasi pemecahan	Negosiasi, memecahkan masalah substantif sumber daya langka, alokasi, membangun kesamaan daya.	Penggunaan otoritas yang sah, pembangunan koalisi, dan sistem pendukung.

⁸³ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024

Penyebab Konflik	Manajemen Konflik		
	Kerja Sama	Perundingan	Permainan Kekuasaan
	masalah.		
Interdependensi rendah	Meningkatkan interaksi kelompok.	Negosiasi untuk meningkatkan interaksi.	Penggunaan otoritas yang sah untuk menyusun lebih banyak interaksi
Perselisihan peran, diferensiasi, interdependensi tinggi	Pembinaan tim, keterampilan berkomunikasi, pemecahan masalah, gaya konfrontatif, pencitraan, maupun konsultasi pihak ketiga.	-	Dukungan dengan otoritas formal dan penghargaan.

3. Fungsi dan Peranan Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI SMH Banten.

Manajemen konflik berfungsi sebagai fungsi komunikasi untuk menemukan masalah potensial, mengklarifikasi kesalahpahaman, dan pertukaran informasi yang membantu menyelesaikan konflik di dalam kelompok kerja. Komunikasi dapat membantu organisasi mengurangi kejadian konflik yang tidak perlu, serta dapat dihindari dan menghemat waktu dan energi untuk meningkatkan kinerja. Ada berbagai jenis komunikasi yang mengalir dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam organisasi dibedakan menurut:

- a. tingkat: formal versus informal;
- b. arah: vertikal, horizontal, diagonal;
- c. fokus: internal versus eksternal.

Di lihat dari arah komunikasi, komunikasi meliputi komunikasi vertikal (komunikasi ke atas dan ke bawah), komunikasi horizontal dan diagonal.⁸⁴

Komunikasi vertikal berkaitan dengan komunikasi antar karyawan pada tingkat hierarki yang berbeda dalam organisasi, yakni antara manajer dan karyawan. Komunikasi horizontal berkaitan dengan komunikasi antara karyawan pada level yang sama dalam organisasi.

Komunikasi ke atas/vertikal adalah arus informasi dari bawahan kepada atasan di sebuah organisasi, yang bergerak dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi.

Komunikasi horizontal mengacu pada pertukaran informasi, di antara orang-orang yang beroperasi pada tingkat yang sama atau serupa. Komunikasi ini mengalir melintasi organisasi (dari rekan sejawat ke rekan kerja).⁸⁵ Komunikasi horizontal sering berfokus pada kepuasan karyawan dan semangat kerja karyawan. Bentuk komunikasi ini biasanya mendorong kesamaan untuk dapat berbicara, dan berbagi secara terbuka dan bebas tentang perasaan mereka, mengenai sistem, dan mendiskusikan masalah dengan orang lain yang dapat mengidentifikasi mereka. Jenis komunikasi ini sangat bergantung pada kerja sama antar anggota yang terlibat.⁸⁶

Berikut beberapa pola sikap dan komunikasi negatif yang memperburuk situasi konflik dalam hubungan.

a. Menghindari konflik secara keseluruhan.

Beberapa orang cenderung untuk tidak mengatakan apa pun kepada seseorang, daripada mendiskusikan pertengkaran dengan cara yang tenang. Hal ini terlihat dapat mengurangi stress, padahal konflik meningkat ke arah yang lebih besar.

b. Bersikap defensif.

Alih-alih memahami keluhan seseorang dan sudut pandangnya, orang-orang defensif dengan setia menolak perilaku salah mereka, dan bekerja keras untuk menghindar dari berbagai

⁸⁴ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁸⁵ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

⁸⁶ Hasil wawancara Sekprodi PAI UIN SMH Banten yaitu Ina Salmah Febriany, dosen PAI UIN SMH Banten Refa Hudan Lisalam, Hafidz Rustiawan, Asep Syahrul Mubarak, Hasbullah Hari Senin 01 Juli 2024.

kemungkinan. Hal ini menciptakan masalah jangka panjang ketika pasangan tidak merasa didengarkan dan dimengerti. Dalam kasus ini, konflik yang belum terselesaikan terus berkembang.

c. Menggunakan generalisasi.

Sementara menangani keluhan, seseorang seharusnya tidak menggunakan generalisasi. Misalnya, dia harus menghindari kalimat awal dengan “Anda selalu”, “Anda tidak pernah”, “Anda selalu pulang terlambat” atau “Anda tidak pernah melakukan apa yang saya ingin Anda lakukan!” Hal itu tentunya mengganggu orang lain. Membawa konflik masa lalu dapat meningkatkan tingkat konflik saat ini.

d. Selalu merasa benar.

Beberapa orang memutuskan cara yang benar atau salah, dan merasa hanya pandangan mereka yang benar. Hal ini diperlukan agar kita tidak menuntut seseorang, untuk melihat dengan cara yang sama dan tidak menganggapnya sebagai serangan pribadi jika ada perbedaan pendapat. Selalu berkompromi dan menyadari bahwa terdapat dua sudut pandang yang berlaku menjadi hal yang penting.

e. Membaca pikiran.

Terkadang orang berpikir negatif tentang seseorang karena mereka memberi interpretasi yang salah atas tindakan mereka. Mereka melakukan ini karena mereka tidak memikirkan pikiran dan perasaan seseorang, dan hal itu menciptakan permusuhan dan kesalahpahaman. Hal yang penting untuk membiarkan orang lain mengungkapkan pikiran dan perasaannya.

f. Lupa untuk mendengarkan.

Beberapa orang bukan pendengar yang baik. Mereka menyela, memutar mata mereka, dan melepaskan apa pun yang akan mereka katakan selanjutnya. Seseorang harus mengembangkan keterampilan mendengar untuk memperkuat proses komunikasi.

g. Memainkan *game blame*.

Beberapa orang dalam situasi konflik selalu mengkritik lawan bicara. Mereka selalu menemukan cara untuk mempermalukan orang lain. Alih-alih menyalahkan orang lain, yang penting adalah selalu melihat konflik sebagai kesempatan untuk menganalisis situasi secara objektif, dan memahami kebutuhan kedua belah pihak sehingga menghasilkan solusi yang membantu kedua belah pihak.

h. Mencoba untuk memenangkan argumen.

Orang yang fokus pada memenangkan argumen bisa kehilangan relasinya. Harus ada saling pengertian dan rasa hormat

untuk semua orang, agar dapat mencapai kesepakatan secara damai.

i. Menyerang karakter.

Terkadang tindakan negatif dari seseorang bisa menyinggung masalah kepribadian. Hal ini dapat menyebabkan persepsi negatif dari berbagai pihak. Kita harus menghormati orang tersebut meskipun dia memiliki perilaku buruk.

j. Dinding batu.

Beberapa orang berperilaku seperti “dinding batu” dan menolak untuk berbicara atau mendengarkan seseorang saat terjadi tidak sepakatan. Hal ini tentunya tidak memecahkan masalah, tapi menciptakan perasaan sulit dan merusak hubungan. Hal yang jauh lebih baik adalah membicarakan masalah bersama dengan seseorang, mendengarkan, dan mendiskusikan berbagai hal dengan cara yang hormat.⁸⁷

Kemudian menurut Mullins (2005) dalam Ekawarna⁸⁸, faktor-faktor yang menjadi sumber potensial konflik dalam organisasi adalah berikut ini.

1. Perbedaan Persepsi. Perbedaan persepsi menghasilkan perbedaan pendapat, dan juga penilaian orang dalam memberi makna (meanings) terhadap suatu stimulasi yang sama. Perbedaan persepsi merupakan suatu realitas yang sangat potensial untuk menjadi sumber utama konflik.

2. Keterbatasan Sumber Daya. Pada organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya, individu, serta kelompok maka akan banyak pula kepentingan terhadap sumber daya tersebut (misalnya alokasi anggaran). Situasi ini biasanya menjadi pemicu konflik, yang akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi. Jadi, semakin langka sumber daya dalam organisasi maka semakin besar pula kesempatan atau peluang terjadinya konflik. Kelangkaan sumber daya dapat menyebabkan konflik, karena setiap orang atau kelompok yang membutuhkan sumber daya yang sama, terpaksa bersaing dengan orang atau kelompok lain dalam rangka mencapai tujuan atau target mereka sendiri. Sumber daya terbatas mencakup uang, persediaan, orang, atau informasi. Misalnya, perusahaan perangkat lunak yang berbasis di Redmond mungkin mendominasi

⁸⁷ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2018, hal. 105.

⁸⁸ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2018, hal 15

beberapa pasar, namun anggota stafnya masih tidak setuju mengenai sumber daya yang terbatas (Mcshare & Glinow, 2008).

3. Departementalisasi dan Spesialisasi. Potensi konflik dapat meningkat secara substansial ketika antar departemen dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda atau tidak selaras. Misalnya, tujuan seorang penjual komputer adalah menjual komputer sebanyak banyaknya dan secepat mungkin. Sedangkan dalam spesialisasi, jika sebagian besar karyawan dalam sebuah organisasi adalah spesialis, hal itu dapat menyebabkan konflik karena mereka memiliki tanggung jawab pekerjaan masing-masing.

4. Interdependensi Konflik cenderung dapat meningkat karena interdependensi tugas. Apabila seseorang harus bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan tugasnya, dan kemudian tugas tersebut tidak beres atau mengalami keterlambatan maka mereka cenderung untuk menyalahkan rekan kerjanya. Ketergantungan di antara anggota tim memang sering tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, dibutuhkan saling pengertian mengenai proses kerja masing-masing, dan menerima hasil yang bergantung pada kinerja orang lain pula.

5. Hubungan Kewenangan. Di banyak organisasi sering muncul ketegangan antara manajer dan karyawan, karena sebagian orang tidak suka ditegur mengenai apa yang harus mereka lakukan. Manajer biasanya memiliki hak istimewa (misalnya jam fleksibel, panggilan jarak jauh pribadi gratis, dan waktu istirahat yang lebih lama) sehingga menimbulkan kecemburuan sosial yang menjadi sumber konflik. Pola kepemimpinan seorang manajer yang sangat kaku sering kali memicu konflik dengan karyawan mereka. Di samping itu, terkadang orang atau kelompok mencoba terlibat dalam konflik, untuk meningkatkan kekuatan atau posisi tawar (*bargaining position*) mereka dalam sebuah organisasi.

6. Peran dan Harapan. Peran adalah perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan. Setiap karyawan memiliki satu atau lebih peran dalam organisasi. Peran ini mencakup elemen seperti jenis pekerjaan, deskripsi tugas, dan kesepakatan antara karyawan dan organisasi. Konflik antara manajer-bawahan dapat terjadi bila peran bawahan tidak ditentukan secara jelas, dan masing-masing pihak memiliki pemahaman dan harapan yang berbeda mengenai peran tersebut.

7. Ambiguitas Yurisdiksi. Apabila garis tanggung jawab dalam sebuah organisasi tidak pasti maka ambiguitas yurisdiksi muncul. Karyawan memiliki kecenderungan untuk melepaskan tanggung

jawab yang tidak diinginkan kepada orang lain, jika tanggung jawab tidak dinyatakan secara jelas. Tujuan yang ambigu, yurisdiksi, atau kriteria kinerja yang tidak jelas dapat menyebabkan konflik. Dengan ambiguitas seperti itu, peraturan formal dan informal yang mengatur interaksi terpecah. Yurisdiksi ambigu sering terungkap saat program baru diperkenalkan. Kriteria kinerja ambigu adalah penyebab sering terjadinya konflik antara atasan dan bawahan.

Oleh karena itu dalam mengemban tugas dan tanggung jawab apabila didistribusikan secara merata sesuai kemampuan maka setiap dosen tidak akan merasa terbebani. Bahkan akan terjadi kecenderungan kebaikan dan keberhasilan dalam menjalankan tugasnya karena hormon endorfin, serotonin, dan oksitosin akan merangsang adanya kebahagiaan. Beban tugas dan tanggung jawab yang besar apabila diterima dengan rasa bahagia maka akan menghilangkan tingkat stres. Kebahagiaan akan membentuk superteam yang tangguh dalam mengemban amanah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian sebagaimana telah dipaparkan pada Bab IV di atas, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen Konflik dalam menyelesaikan masalah di Prodi PAI UIN SMH Banten adalah melibatkan komunikasi terbuka dan jujur, pendekatan kooperatif, dan manajemen emosi yang efektif. Dosen harus dapat berbicara dengan jujur dan terbuka untuk menyelesaikan perbedaan pendapat. Pendekatan kooperatif, seperti fokus pada masalah bukan pada orang, dan mencari solusi bersama-sama, dapat membantu menghindari konflik yang lebih besar. Manajemen emosi yang efektif adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh dosen dalam mengatasi konflik. Dosen harus mampu mengelola emosi mereka dengan baik dan tidak membiarkan emosi mereka mempengaruhi penyelesaian konflik. Selain itu, penting untuk memfasilitasi dialog antar-dosen dan menciptakan budaya kerja yang mempromosikan kerja sama dan kolaborasi. Pelatihan manajemen konflik juga dapat diberikan kepada dosen untuk membantu mereka mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam mengatasi konflik.
2. Strategi manajemen konflik pada dosen Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten dilakukan melalui

beberapa tahapan yakni: 1) tahap perencanaan penyelesaian konflik yang meliputi membuat jadwal pertemuan, menetapkan pihak-pihak yang berkonflik, menentukan penyebab terjadinya konflik, merencanakan pembuatan beberapa alternatif penyelesaian konflik. 2) tahap pelaksanaan penyelesaian konflik yang meliputi: memanggil pihak-pihak yang berkonflik, memperjelas penyebab konflik, memberi kesempatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk menyampaikan argumentasi masing-masing penyebab terjadinya konflik, bersepakat untuk memilih alternatif penyelesaian konflik yang dipandang paling baik oleh semua pihak, membuat *agreement* atau kesepakatan untuk menyelesaikan konflik, membuat keputusan, sepakat untuk saling memaafkan diantara yang berkonflik. 3) tahap evaluasi hasil penyelesaian konflik yang meliputi: kegiatan pemantauan terhadap pelaksanaan kesepakatan dua belah pihak yang berkonflik, melakukan penilaian keberhasilan penyelesaian konflik. 4) tahap tindak lanjut yaitu membuat kegiatan yang dapat mengkolaborasikan pihak-pihak yang berkonflik, yaitu dosen Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI UIN SMH Banten

3. Langkah-langkah meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) Melalui Manajemen Konflik di Prodi PAI UIN SMH Banten yaitu identifikasi konflik, pendidikan dan pelatihan manajemen konflik, membangun komunikasi yang efektif, penyusunan rencana kerja yang jelas, penerapan teknik resolusi konflik, evaluasi dan tindak lanjut, mendorong kolaborasi, peningkatan keterampilan interpersonal, menciptakan lingkungan yang mendukung, monitoring dan pengukuran kinerja.
4. Manajemen konflik memiliki peranan yang krusial dalam meningkatkan kinerja dosen di bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) SMH Banten. Dengan fungsi identifikasi, penyelesaian masalah, dan peningkatan komunikasi, manajemen konflik membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kolaborasi yang efektif. Melalui pengelolaan konflik yang baik, dosen dapat fokus pada tujuan PkM tanpa terganggu oleh masalah interpersonal, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan program. Selain itu, hal ini juga meningkatkan kepuasan stakeholder dan menjaga reputasi institusi. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal dalam pengabdian kepada masyarakat.
5. Beberapa langkah yang dapat dilakukan Kaprodi dalam peningkatan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi

- PAI UIN SMH Banten, antara lain: 1) menerapkan sistem penjaminan mutu internal dengan baik. Sistem penjaminan mutu internal adalah sistem penjaminan mutu yang berjalan di dalam program studi dan dijalankan oleh seluruh dosen khususnya dosen yang berkaitan dengan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. 2) diberikan pelatihan oleh LPPM tentang prosedur dan urgensi pengabdian kepada masyarakat, 3) memastikan beban kerja dosen terdistribusi secara proporsional dan terukur pada semua bidang kegiatan tridharma perguruan tinggi, 4) menjamin tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat serta tugas penunjang dihargai paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS, 5) memastikan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan target yang ditetapkan.
6. Manajemen konflik terbukti secara signifikan dapat meningkatkan kinerja dosen bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) di Prodi PAI SMH Banten. Hal ini terlihat bahwa setelah konflik-konflik yang terjadi diantara para dosen pengabdian kepada masyarakat dapat dimanaj atau dikelola dengan baik, maka semua dosen memiliki sikap kebersamaan dan terus berkolaborasi dalam melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat secara produktif dan fungsional, karena diantara dosen sudah tidak terjadi lagi saling berkonflik yang menimbulkan menurunnya kinerja mereka. Para dosen saling membutuhkan bantuan dan saran serta saling memperbaiki kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka dapat dirumuskan implikasi hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pimpinan Prodi PAI UIN SMH Banten perlu meningkatkan kemampuannya dalam aspek manajemen khususnya manajemen konflik agar setiap terjadi konflik mampu mengatasi secara cepat tepat dan akurat. Sehingga permasalahan konflik tidak menjadi hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan di Prodi PAI UIN SMH Banten.
2. Kinerja dosen bidang PkM perlu dilakukan penilaian secara berkala untuk memupuk kreativitas, semangat dan inovasi dalam melaksanakan kegiatan PkM yang bermanfaat bagi masyarakat maupun Prodi PAI UIN SMH Banten.
3. Pimpinan Prodi PAI UIN SMH Banten perlu memerankan kompetensi bidang manajerial dan kepemimpinan khususnya kepada dosen bidang PkM agar terhindar dari konflik yang tidak diperlukan.

C. Saran-Saran

Mengacu kepada kesimpulan dan implikasi hasil penelitian, maka dapat disampaikan saran-saran kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Saran untuk Rektor UIN SMH Banten; Rektor hendaknya memprogramkan secara berkala, terencana dan berkesinambungan pendidikan dan pelatihan manajemen kepada para pimpinan prodi agar memiliki wawasan dan keterampilan teknis dalam menyelesaikan berbagai persoalan dalam menyelesaikan dalam berbagai kompetensi manajerialnya.
2. Saran untuk Rektor UIN SMH Banten; hendaknya diadakan pelatihan *Spiritual Quotient*/kecerdasan spiritual (SQ) kepada para Kaprodi, Dosen dan tenaga kependidikan untuk menjaga kestabilan emosi dalam menjalankan tugas dan amanah sebagai civitas akademika yang sangat banyak setiap harinya sehingga diharapkan mereka mendapatkan keberkahan hidup dari Allah SWT dan selalu nyaman dalam menjalankan tugas dan kewajiban.
3. Saran untuk Kaprodi PAI UIN SMH Banten; Kaprodi PAI UIN SMH Banten hendaknya lebih proaktif sebagai katalisator dalam penyelesaian konflik yang terjadi pada dosen di prodi tersebut khususnya kepada dosen PkM, dengan cara memberikan petunjuk yang jelas, mengarahkan, mengatur, dan memberikan tindakan yang berkelanjutan agar para dosen lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.
4. Saran untuk dosen; para dosen hendaknya mampu mengendalikan diri dalam menghadapi permasalahan yang terjadi dan dapat meningkatkan rasa saling percaya serta kegotongroyongan untuk mewujudkan komunitas dosen yang berintegritas, serta tetap semangat dalam mengemban amanah karena dosen adalah entitas keilmuan yang utama dalam proses *tholabul ilmi*.
5. Saran untuk peneliti selanjutnya; peneliti lebih lanjut hendaknya dapat meneliti manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen bidang PkM di lembaga yang berbeda seperti universitas lain di Banten, sehingga akan banyak diwujudkan berbagai hasil bidang keilmuan yang dapat diaplikasikan kepada masyarakat sehingga akan bermanfaat untuk ummat. Diharapkan masyarakat akan merasakan keilmuan terbaru yang berasal dari sumber ilmu yaitu Perguruan Tinggi, dan masyarakat dapat mengatasi kesulitan hidupnya dengan berbagai keilmuan tersebut. Masyarakat akan semakin cerdas dan sadar dalam hidup meskipun mereka dalam kondisi keterbatasan ekonomi untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, Abdullah Malik Abdul Karim. *Tafsir Al Azhar*, Jilid III, Singapura: Pustaka Nasional, 1999, hal. 2202.
- Arifin. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- As'ad, Mohammad. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty, 1994.
- Asnawir. *Manajemen Pendidikan*, Padang : IAIN IB Press, 2006.
- Azis, Abdul. *Manajemen Investasi Syari'ah*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998.
- Bungin, M. Burhan, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta : Kencana, 2009.
- Basuki, Sulistyio. *Metode Penelitian*, Jakarta : Penaku, 2010.
- Cummings, P.W. *Open Management: Guides to Successful Practice*, Newyork: Amacom, 1980.

- Desanti, Novi. “Analisis Manajemen Konflik Pada Teknisi di Lingkungan Politeknik Negeri Pontianak”, dalam *Jurnal Pespektif Administrasi dan Bisnis*, Vol. 3, No. 2, 2022.
- Devitto. *Komunikasi Antar manusia*, Jakarta: Professional Books, 1997.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, *Panduan Penilaian Kinerja Pengabdian Kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Ristekdikti, 2018.
- Djam'an, Satori dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta , 2013, hal. 219.
- Edison, Emron. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: ALFABETA, 2017.
- Fahmi, Umar. “Etos Kerja dalam Islam dan Relevansinya dengan SDM Unggul”, dalam *Jurnal Edukasia*, Vol.2, 2018.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016.
- Fridiyanto. “Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Islam Studi Kasus Konflik Pemilihan Rektor di UIN Maliki Malang”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol. 08, Nol. 1, 2018.
- Gibson JL Ivanceich, J.M dan Donelly Jr. J.H., *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*, edisi ke delapan, Alih Bahasa: Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996 .
- Hadoko, T. Hani. *Managemen*, Yogyakarta: BPFE, 1998.
- Hakim, Lukman Nul. “Ulasan Metodologi Kualitatif:Wawancara Terhadap Elit”, dalam *Jurnal Aspirasi*, Vol. IV, No. 2, 2013.
- Halimah, Leli. *Keterampilan Mengajar Sebagai Inspirasi Untuk Menjadi Guru yang Excellent di Abad ke 21*, Bandung: Refika Aditama, 2017.

- Haniko, Paulus *et.al.* *Kepemimpinan & Mutu Pendidikan , Kini dan Masa Depan : Problematika, Dinamika & Solusi*, Jakarta: Cakra Publisher, 2023.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Ibnu Katsir ad Dimasyqi al-Imam, Abdul Fida Ismail. *Tafsir Ibnu Katsir*, Terje. Bharum Abu Bakar, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2016.
- Jamaludin, Adon Nasrullah. *Agama dan Konflik Sosial, Studi Kerukunan Agama Radikalisme dan Konflik Antar Umat Beragama*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Kartini, Kartono. *Patologi Sosiologi*, Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2007.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Depok: PT. Rajagrafindo, 2016.
- King, Patricia. *Performance Planning and Appraisal; A How-To Book for Manager*, New York: McGraww-Hill Book Company, 1993.
- Lestari, Sri. *Psikologi Keluarga: Penanaman Nilai dan Penanganan Konflik Dalam Keluarga*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Mahmud. *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2019.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2017.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi cet. 40. 2021.
- Moheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

- Moore, Frazier. *Humas Membangun Citra dengan Komunikasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mullins, Laurie. J . *Management and Organisational Behaviour*, New York: Prentice Hall, 2005.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cetakan. I, Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-ruzz media 2009.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, BANDUNG: TARSITO, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*, Cetakan. V, Jakarta: Jaha Masagung, 1993.
- Patton, Q. M. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, London: Newsbury Park, New Dehli Sage Publications, 1987.
- Pruitt, Dean G. & Jeffrey Z. Rubin. *Teori Konflik Sosial*, Jogjakarta : Pustaka Pelajar, 2004.
- Puspita, Weni. *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan)*, Yogyakarta : Deepublish, 2018.
- Qomar, Mujammil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rachman. *Statistika Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Rachmawati & Daryanto. *Penilaian Kinerja Profesi dan Angka Kreditnya*, Yogyakarta: Gava Media, 2013.
- Razak, Yusran et al. “Kepemimpinan, kinerja Dosen dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi”, dalam *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.2, 2016.
- Rivai. *Performance Apraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

- Robbins. *Manajemen*, Jakarta: Gramedia, 2002.
- Rubiyanto, Rubino. *Metode Penelitian Pendidikan Surakarta* : PSKGJ, 2011.
- Rucky, Achmad S. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Satibi, Iwan. *Manajemen Publik dalam Perspektif, Teoritik, dan Empirik*, Bandung: Unpas Press, 2012.
- Schuler, Randall dan Susan E. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia., (Menghadapi Abad Ke-21)*, Jakarta: PT. Pena Persada Offset, 1987.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandor Maju, 2001.
- Sendow. *Pengukuran Kinerja Karyawan*, Jakarta: Gunung Agung, 2007.
- Shapiro. *Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Siswanto. *Manajemen Konflik* Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Sobirin. *Kepala Perguruan tinggi, Dosen dan Pembelajaran*, Bandung: Nuansa, 2018.
- Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Erlangga, 2012.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998.

- Suharso dan Ana Retnoningsih. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2016.
- Sumantri, Muhammad S., *Hakekat Manusia dan Pendidikan*, Universitas Terbuka, 2015.
- Supardi. *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Suprihatiningrum, Jamil. *Strategi Pembelajaran Teori dan Aplikasi*, Jogjakarta : AR-RUZZ MEDIA, 2013.
- Surat Keputusan Ketua Perguruan tinggi Tinggi Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Panduan Kedudukan, Tugas Pokok, & Fungsi Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam STAI Bunga Cirebon.
- Susanto, Edy dan Lilin Budiarti. *Managemen Konflik*, Jakarta: Universitas Terbuka. 2017.
- Suyanto. *Multimedia Alat untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2013.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syukur. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: PT Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Terry, George R. and Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cetakan. II, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.
- Thontowi, Ahmad. *Manajemen Konflik*, Yogyakarta : Madyan Press, 2001.
- Tim Politeknik Negeri Subang. *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Dosen*, Subang: Politeknik Negeri Subang, 2023.
- Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Unpar press, 2006.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Jakarta: Presiden Republik Indonesia, 2012.

- Uno, Hamzah B. dan Nina Lamatenggo. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Depok: PT. Raja Grafindo, 2017.
- Wijono. *Strategi Pengelolaan Konflik*, Jakarta : Quantum teaching, 2003.
- Winardi. *Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, Jakarta : Prenada Media, 2003.
- Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Zulfa, Umi. *Metode Penelitian Pendidikan (edisi revisi)*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Purwanti
 Tempat Tanggal Lahir : Mulya Asri, 13 Desember 1976
 Alamat : Ponpes Ibnu Abbas Taktakan Kota Serang
 Banten
 Email : mbapur1976@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. SDN 03 Mulya Asri Lampung
 SMPN 01 Tulang Bawang Tengah Lampung
2. SMAN 01 Way Abung Lampung
3. IPB University Jawa Barat

Riwayat Mengajar

1. Guru lembaga privat Bintang Pelajar Bogor
2. Guru SMEA Negeri Kota Serang
3. Kepala Sekolah PKPPS ULA/WUSTHO/ULYA Ibnu Abbas Kota Serang Banten

Riwayat Karir

1. Konsultan P2KP-PNPM Mandiri Banten
2. Nyai Pesantren Tahfidz Al-qur'an Ibnu abbas Taktakan Kota Serang Banten
3. Bendahara kopontren Ibnu Abbas
4. Bendahara usaha serah wangi kopontren Ibnu abbas Taktakan Kota Serang Banten
5. Manager Ibbas Mart Kota Serang Banten
6. Manager pemasaran kemitraan dengan PT KOBE BOGA UTAMA
7. Manager pemasaran kemitraan beras merah dengan ALFAMART

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA DOSEN BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT DI PRODI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM UIN SMH BANTEN

ORIGINALITY REPORT

20%	20%	5%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.radenfatah.ac.id Internet Source	2%
2	repository.radenintan.ac.id Internet Source	2%
3	repository.ptiq.ac.id Internet Source	2%
4	pdfcoffee.com Internet Source	2%
5	jurnal.dharmawangsa.ac.id Internet Source	2%
6	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	1%
7	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	1%
8	www.researchgate.net Internet Source	<1%
9	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1%

