

**MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA
GURU PERSPEKTIF AL-QUR'AN**

TESIS

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



OLEH :
CECEP SUPENDI
NIM : 172520007

PROGRAM STUDI:
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2021 M. /1442 H.

ABSTRAK

Cecep Supendi (172520007) Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru perspektif Al-Qur'an. Banyak ayat Al-Qur'an menjelaskan tentang konflik dan cara peningkatan kinerja dalam konteks umum dan di dalamnya tersirat konteks kinerja guru. Penelitian ini berbentuk *library research*, sebagai sumber primernya Al-Qur'an dan kitab-kitab tafsir (klasik maupun kontemporer). Sementara sumber sekundernya adalah buku-buku, jurnal, tesis, modul dan artikel yang terkait dengan objek penelitian ini, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Al-Qur'an dengan jenis penelitian kualitatif.

Hasil penelitian tesis ini tentang Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an, adalah dalam mengelola konflik dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan leadership dan menejerial yang baik, yang mampu mengelola konflik menjadi sumber peningkatan kinerja. Strategi yang dapat digunakan dalam mengelola konflik adalah sebagai berikut: *Pertama*: Strategi Kalah-Kalah (Lose-Lose Strategy). Strategi pertama ini menjelaskan cara mengatasi konflik dengan menghindari konflik dan mengabaikan masalah yang timbul. Strategi ini menggunakan konsep saling mengalah, menahan emosi negatif (marah) disaat terjadi konflik. Saling memahami atas permasalahan yang dihadapi, dengan menahan diri tidak memaksakan kehendak kepada orang lain. Al-Qur'an memberikan konsep وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ (mengekang amarah) dan وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ (saling memaafkan kesalahan orang lain). *Kedua*: Strategi Menang-Kalah (Win-Lose Strategy). Dalam strategi ini pengelolaan konflik melalui kompetisi dalam kebaikan, berlomba-lomba dalam meningkatkan prestasi (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ). *Ketiga*, Strategi Kalah-Menang (Lose-Win Strategy). Pendekatan akomodatif, dimana ada yang menempati posisi mengalah untuk mengakomodir kepentingan orang lain agar pertentangan tidak melebar. Pendekatan ini dalam perspektif Al-Qur'an adalah dengan memaafkan (al'afwu), dimana strategi ini untuk menghindari merasa benar sendiri dan menghilangkan sikap sombong. *Keempat*, Strategi Menang-Menang (Win-Win Strategy). Pendekatan ini dengan gaya manajemen konflik kolaborasi atau bekerja sama. Tujuannya adalah mengatasi konflik dengan menciptakan penyelesaian melalui konsensus atau kesepakatan bersama yang mengikat semua pihak yang bertikai, strategi ini disebut juga problem solving.

Dalam penelitian ini penulis merumuskan ada enam strategi penting yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu: *Pertama*, dengan Peningkatan Pendidikan Lanjutan. Pendidikan merupakan hal yang sangat urgen dalam peningkatkan mutu dan kinerja guru, juga merupakan

tolok ukur dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. *Kedua*, Penerapan Peraturan Tentang Disiplin. Ketaatan terhadap disiplin merupakan modal dasar dalam sebuah institusi pendidikan, yang mampu mendorong para guru dalam peningkatan kinerja. Kesadaran dalam penerapan disiplin yang tinggi, berdampak positif pada kualitas dan kinerja guru. Semakin rendah ketaatan terhadap disiplin, maka akan semakin rendah mutu pendidikan. *Ketiga*, Pelatihan. Dalam peningkatan kinerja, membutuhkan cara dan upaya yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap guru. Salah satunya adalah dengan cara mengadakan pelatihan. *Keempat*, Reward dan Punishment. Sangat manusiawi, ketika seseorang diberikan penghargaan dan imbalan, menimbulkan semangat dan peningkatan kualitas kinerja, karena merasa dihargai dan diakui eksistensinya. *Kelima*, Peningkatan Kesejahteraan. Tercukupinya kebutuhan hidup manusia sehari-hari merupakan hal mendasar. Konsentrasi bekerja bisa menjadi buyar ketika mengalami kendala finansial. Kesejahteraan guru dan karyawan harus menjadi fokus pembahasan dalam program lembaga pendidikan. *Keenam*, Pengembangan Motivasi. Faktor motivasi tidak kalah penting dalam peningkatan kinerja guru. Kompensasi, motivasi, dan kinerja merupakan unsur-unsur substansial yang sangat esensial dalam suatu proses manajemen sumber daya manusia. Peran motivasi sangat penting dalam peningkatan kinerja guru walaupun bukan satu-satunya faktor yang memengaruhinya.

المُلخَص

جيجيب سوفندي (172520007) إدارة الصراع في ترقية إجراء المعلم من منظور القرآن. الهدف من هذا البحث لشرح إدارة الصراع في ترقية إجراء المعلم من منظور القرآن. تشرح العديد من الآيات القرآن الكريم عن النزاعات أو الاختلافات وكيفية التحسن عمل المعلم في السياق العام وفيه يخطر السباق عن إجراء المعلم.

هذا البحث بشكل مجوثر المكتبات ، والمصدر الأساسي هو القرآن الكريم وكتب التفسير (التراث أو المعاصرة). و المصادر الفرعية هي الكتب والمجلات والرسالات والوحدات والمقالات المتعلقة بموضوع البحث ، فإن المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج القرآني مع أنواع البحث النوعي.

نتيجة البحث من هذه الرسالة عن إدارة الصراع في ترقية إجراء المعلم من منظور القرآن ، هي أن إدارة الصراع تتطلب قائدًا بمهارات رئاسية وإدارية جيدة ، وقادرا على إدارة أي النزاع أو الاختلافات ليكون مصدرًا لتحسين العمل.

الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع هي كما تلي:
أولاً: استراتيجية التّخسر.

هذه الإستراتيجية تبين عن كيفية حلّ النزاع عن طريق تجنب الصراع وتجاهل المشاكل التي تظهر بين المعلم. وتستخدم هذه الاستراتيجية بمفهوم الاستسلام لبعضنا البعض ، وكبح المشاعر السلبية (الغضب) عند حدوث الصراع. والتفاهم عند التواجه المشاكل ، والحبس من إجبار إرادة نفسية على الآخرين. وقد قدّم القرآن مفاهيم وَالْكَاطِمِينَ الْعَيْظَ (زجر الغضب) وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ (مسامحة أخطاء بينهم).

ثانياً: استراتيجية الفوز والخسارة.

في هذه الإستراتيجية ، تتم إدارة الصراع من خلال المنافسة في أعمال الخير ، والتنافس في التطور الإنجازات (فَأَسْرَبُوا حَيْثُ رَتَّ).
ثالثاً: استراتيجية الخسارة والفوز.

النهج الإستيعابي ، حيث يوجد من يستسلم لاستيعاب مصالح الآخرين حتى لا تتسع النزاعات. هذا النهج من منظور القرآن هو التسامح (العفو) ، بحيث أنّ هذه استراتيجية لتجنب من مشاعر الحق الذاتي والإزالة على التكبّر.

رابعاً : استراتيجية الربح للطرفين.

هذا النهج على أسلوب تعاوني لإدارة الصراع. والهدف هو التغلب على النزاعات بإيجاد حلول من خلال الإجماع أو الإتفاق الجماعي الذي يربط جميع الأطراف المتصارعة ، وتسمى هذه الإستراتيجية أيضاً حلّ المشكلات.

في هذا البحث ، وضع المؤلف ست استراتيجيات مهمة يمكن القيام بها لترقيّة إجراء المعلم ، على وهي:

أولاً : زيادة التعليم الإضافي. يعد التعليم مهماً جداً في ترقية جودة وإجراء المعلمين ، فضلاً عن كونه مقياساً للتّحسن جودة الموارد البشرية.

ثانياً: تطبيق الأنظمة عن الانضباط. يعد الالتزام بالانضباط رصيذاً أساسياً في مؤسسة تعليمية ، وهي قادرة على تشجيع المعلمين لتحسّن العمل . الوعي في تطبيق الانضباط العالي ، له تأثير إيجابي على جودة وإجراء المعلمين. كلما انخفضت طاعة الانضباط ، ستنخفض جودة التعليم.

ثالثاً: الدّورة التدريبية. في ترقية إجراء المعلم ، يتطلب أساليب وجهود يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المعلمين. واحدهم بعقد الدّورة التدريبية.

الرابع: الثواب والعقاب. إنه أمر إنساني، عندما يُمنح شخص من الجوائز والمكافآت ، فإنه يتولّد الحماسة ويزيد من جودة عملهم ، لأنهم يحسّون بالتقدير والاعتراف لوجودهم.

خامساً: تحسين الرفاهية. الإستيفاء من الإحتياجات الحياتية اليومية للإنسان هو أمر أساسي. يمكن أن يسبب عدم التركيز على العمل عندما تواجه عقبة مالية.

يجب أن تكون رفاهية المعلمين والموظفين هي محور المناقشة في برامج المؤسسة التعليمية.

سادس: تنمية الحوافز. لا تقلّ أهمية عوامل التحفيز في تحسّن عمل المعلم. التعويض والتحفيز والإجراء هي عناصر جوهرية ضرورية في عملية إدارة الموارد البشرية.

إنّ دور التحفيز مهم جداً في ترقية عمل المعلم على الرغم أنّه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر عليه.

ABSTRACT

Cecep Supendi (172520007) Conflict Management in Improving Teacher Performance in the Perspective of the Qur'an.

This study aims to explain conflict management in improving teacher performance in the perspective of the Qur'an. Many verses of the Al-Qur'an explain conflicts and how to improve performance in general contexts and implied in the context of teacher performance. This research is in the form of a research library, as the primary source of the Al-Qur'an and tafsir books (classical and contemporary). While the secondary sources are books, journals, theses, modules and articles related to the object of this research, the approach used in this research is the Al-Qur'an approach with qualitative research types.

The results of this thesis research on Conflict Management in Improving Teacher Performance in the Perspective of the Qur'an, is that managing conflict requires a leader who has good leadership and managerial skills, who is able to manage conflict to be a source of performance improvement. Strategies that can be used in managing conflict are as follows: First: Lose-Lose Strategy. This first strategy describes how to resolve conflict by avoiding conflict and ignoring problems that arise. This strategy uses the concept of giving in to each other, holding back negative emotions (anger) when a conflict occurs. Mutual understanding of the problems at hand, by refraining from imposing one's will on others. The Qur'an provides the concepts of *وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ* (restraining anger) and *وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ* (forgiving each other's mistakes). Second: Win-Lose Strategy. In this strategy conflict management is through competition in kindness, competing in increasing achievement (*فَأَسْتَفُوا الْخَيْرَاتِ*). Third, Lose-Win Strategy. The accommodative approach, where there are those who give in to accommodate the interests of others so that conflicts do not widen. This approach in the perspective of the Al-Qur'an is to forgive (*al'afwu*), which is a strategy to avoid feeling self-righteous and eliminate arrogant attitudes. Fourth, Win-Win Strategy. This approach is a collaborative or collaborative conflict management style. The goal is to overcome conflicts by creating solutions through consensus or collective agreement that binds all the conflicting parties, this strategy is also called problem solving.

In this study the authors formulated six important strategies that can be carried out in improving teacher performance, namely: First, by increasing further education. Education is very important in improving the quality and performance of teachers, as well as a measure in improving the quality of human resources. Second, the Application of Discipline Regulations. Adherence to discipline is a basic asset in an educational institution, which is able to encourage teachers to improve performance. Awareness in the

application of high discipline, has a positive impact on the quality and performance of teachers. The lower the obedience to discipline, the lower the quality of education. Third, training. In improving performance, it requires methods and efforts that can have a positive influence on teachers. One of them is by holding training. Fourth, Reward and Punishment. It is very humane, when someone is given awards and rewards, it generates enthusiasm and increases the quality of performance, because they feel valued and recognized for their existence. Fifth, Increasing Welfare. Meeting the needs of everyday human life is fundamental. The concentration of work can be disrupted when you experience financial constraints. The welfare of teachers and employees must be the focus of discussion in educational institution programs. Sixth, Motivation Development. Motivation factors are no less important in improving teacher performance. Compensation, motivation, and performance are substantial elements that are essential in a human resource management process. The role of motivation is very important in improving teacher performance even though it is not the only factor that influences it.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cecep Supendi
Nomor Induk Mahasiswa : 172520007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Al-Qur'an
Judul Tesis : Manajemen Konflik dalam Peningkatan
Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah benar karya saya sendiri kecuali kutipan dan data-data yang disebutkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 16 Juni 2021
Yang membuat pernyataan,



Cecep Supendi

TANDA PERSETUJUAN TESIS

**TESIS
MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA
GURU PERSPEKTIF AL-QUR'AN**

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

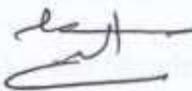
Disusun oleh :
Nama : Cecep Supendi
NIM : 172520007

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, ...16...7...2021

Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. Saifuddin Zuhri, M.A.

Pembimbing II



Dr. M. Adlan Nawawi, M.A.

Mengetahui,
Ketua Program Studi/Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

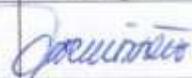
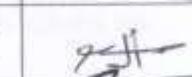
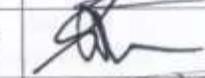
TANDA PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU
PERSPEKTIF AL-QUR'AN

Disusun oleh :
Nama : Cecep Supendi
Nomer Induk Mahasiswa : 172520007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Al-Qur'an

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal : 16 Juni 2021

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.	Anggota/Penguji I	
3.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Anggota/Penguji II	
4.	Dr. Saifuddin Zuhri, M.A.	Anggota/Pembimbing I	
5.	Dr. M. Adlan Nawawi, M. Hum.	Anggota/Pembimbing II	
6.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 21 Juni 2021
Mengetahui,
Direktur program pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta,


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

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Arb	Latn	Arb	Ltn	Arb	Latn
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	<u>h</u>	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: ر ب ditulis *rabba*
- b. Vocal panjang (*mad*) : *fathah* (baris di atas) ditulis â atau Â, *kasrah* (baris di bawah) ditulis î atau Î, serta *dhammah* (baris depan) ditulis dengan atau û atau Û, misalnya: *al-qâri'ah*,
- c. Kata sandang *alif + lam* ل ا apabila diikuti oleh huruf qamariyah ditulis *al*, misalnya: *al-kâfirun* sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf lam diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: *ar-rijâl*, atau diperbolehkan dengan menggunakan transliterasi al-Qamariyah ditulis *al-rijâl*. Asalkan konsisten dari awal sampai akhir.
- d. *Ta'marbûthah* (ة), apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan h, misalnya: zakat al-mâl, atau sûrah an-Nisâ. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misal: *wa huwa khair ar-Râziqîn*.

KATA PENGANTAR

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

Sholawat 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. Prof. Dr. Nasarudin Umar, M.A., selaku Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. H. Darwis Hude, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I., selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, yang senantiasa memberikan arahan dan motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis.
4. Dr. Saifuddin Zuhri, M.A., selaku Pembimbing I, atas segala arahan, masukan dan bimbingan dalam menyelesaikan Tesis ini. Tanpa bimbingan dan bantuan beliau maka Tesis ini tidak mungkin terampungkan.
5. Dr. M. Adlan Nawawi, M.A., selaku Pembimbing II, atas segala arahan, masukan dan bimbingan dalam menyelesaikan Tesis ini. Tanpa bimbingan dan bantuan beliau maka Tesis ini tidak mungkin terampungkan.

6. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
7. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
8. Kepada istri tercinta Farida DS.SHI yang telah mendampingi, mensupport dan mendoakan dengan penuh kesabaran dan pengertian dalam proses kuliah dan penyusunan Tesis ini sampai selesai dan juga kepada anak-anakku Najwa Muhammad Khair Efendi, Najma Nurdina Kamila. Juga khusus kepada orang tua penulis, Bapak Fa'i Almarhum dan Ibu Epat Almarhumah yang selama hidup senantiasa mendukung dan mendoakan dalam proses studi penulis.
9. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam proses penulisan tesis ini. .

Hanya 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 mengharapakan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin

Jakarta, 6 Juni 2021
Penulis

Cecep Supendi

DAFTAR ISI

Judul	i
Abstrak	iii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing	xi
Halaman Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Transliterasi	xv
Kata Pengantar	xvii
Daftar Isi.....	xix
Daftar Singkatan.....	xxiii
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	13
F. Kerangka Teori	13
G. Tinjauan Pustaka	19
H. Metode Penelitian	27
I. Sistematika Penulisan	28
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN KONFLIK	
A. Hakikat Manajemen	31
B. Teori-teori Manajemen	38

1. Teori Manajemen Kuno.....	38
2. Teori Manajemen Klasik	39
C. Hakikat Konflik.....	50
1. Pandangan tradisional (<i>the traditional view</i>).....	54
2. Pandangan hubungan manusia (<i>the human relation view</i>)...	54
3. Pandangan interaksionis (<i>the interactionist view</i>).....	54
D. Faktor-faktor Yang Menyebabkan Terjadinya Konflik	62
1. Faktor Intern	64
2. Faktor Ekstern	64
E. Manajemen Konflik Internal	70
1. Konflik Internal Lembaga	73
2. Pengelompokan Konflik Internal	74
3. Faktor yang Memengaruhi Konflik Internal	77
4. Tips Mengatasi Konflik Internal	79
F. Manajemen Konflik Eksternal	85
1. Negosiasi Asertif	86
2. Tiga Prinsip Strategis	87
G. Cara Penyelesaian Konflik.....	88
1. Strategi <i>contending</i> (bertanding).....	89
2. Strategi <i>problem solving</i> (pemecahan masalah).....	90
H. Konflik Dalam Perspektif AL-Qur'an	105
1. Saling Menahan Diri dan Memaafkan	114
2. Berkomunikasi secara Bijak, Memberi Nasihat yang Baik dan Berdebat yang Konstruktif-Argumentatif.....	115
3. Masing-masing Pihak Menahan Diri, Tetap Berbuat Baik dan Menghargai Mereka yang Berbeda.....	116
4. Saling Memberi Pengertian Kepada Masing-masing Kelompoknya Tentang Pentingnya Pengetahuan.....	117

BAB III PENINGKATAN KINERJA GURU

A. Hakikat Kinerja	121
1. Pengertian Kinerja Guru.....	125
2. Urgensi Kinerja Guru	135
B. Indikator Kinerja	139
1. Tujuan.....	141
2. Standar	141
3. Umpan Balik	142
4. Alat atau Sarana.....	142
5. Kompetensi	142
6. Motif	142
7. Peluang.....	143
C. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja	143

1. Kemampuan Individual	146
2. Usaha yang dicurahkan	146
3. Lingkungan Organisasional.....	146
D. Cara Meningkatkan Kinerja.....	149
1. Pelatihan	149
2. Motivasi Kinerja.....	149
E. Kinerja Dalam Perspektif Al-Qur'an	157
 BAB IV PERAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU	
A. Strategi Mengelola Konflik Antar Guru	171
1. Strategi Kalah-Kalah (<i>Lose-Lose Strategy</i>).....	172
2. Strategi Menang-Kalah (<i>Win-Lose Strategy</i>)	177
3. Strategi Kalah-Menang (<i>Lose-Win Strategy</i>)	181
4. Strategi Menang-Menang (<i>Win-Win Strategy</i>).....	185
B. Peran Pear Group Dalam Meningkatkan Kerja Sama Kelompok.....	191
1. Manfaat Membangun Tim Efektif.....	194
2. Manfaat Membangun Tim Dinamis	196
C. Pendekatan Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru	201
1. Pendekatan Birokratis (<i>Bureaucratic Approach</i>).....	202
2. Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (<i>Authoritative Intervention in Lateral Conflict</i>), yang konflik mencari penyelesaian bila tidak selesai minta intervensi pihak ke tiga	203
3. Pendekatan Sistem (<i>System Approach</i>)	203
4. Reorganisasi Struktural (<i>Structural Reorganization</i>), mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak	205
D. Pelatihan Mengatasi Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru	207
E. Peningkatan Kinerja Guru.....	213
1. Peningkatan Pendidikan Lanjutan	213
2. Penerapan Peraturan Tentang Disiplin	215
3. Pelatihan	218
4. Reward dan Punishment.....	220
5. Peningkatan Kesejahteraan.....	222
6. Pengembangan Motivasi	224
F. Perspektif Al-Qur'an Terhadap Manajemen Konflik dan Peningkatan Kinerja Guru.....	226

BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	231
	B. Saran.....	233
	C. Implikasi.....	234
DAFTAR PUSTAKA		235
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR SINGKATAN

SWT	= Subhanahu Wata'ala
SAW	= Shallallahu 'Alaihi Wasallam
AS	= 'Alaihis Salam
hal	= Halaman
H	= Hujriyah
M	= Masehi
KBBI	= Kamus Besar bahasa Indonesia
t.t	= Tanpa Tahun
t.p	= Tanpa Penerbit
Depag	= Departemen Agama
dkk	= Dan Kawan-kawan
cet.	= Cetakan

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Riwayat Hidup
Surat Penugasan Pembimbing
Kartu Kontrol Bimbingan Tesis
Kartu Tahapan Penelitian Tesis/Disertasi
Hasil Cek Plagiarisme

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk menghadapi persaingan global dalam bidang pendidikan perlu adanya persepsi dan pemikiran serta sikap yang sama dalam melihat mutu pendidikan. Semua stakeholder perlu memiliki kepekaan terhadap mutu pendidikan yang masih rendah dewasa ini, yang salah satunya disebabkan oleh rendahnya kinerja guru. Kinerja guru memiliki spesifikasi atau kriteria tertentu yang dapat diukur berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru.

Dalam skala mikro guru sebagai tenaga pendidik merupakan penentu keberhasilan proses belajar di kelas yang sekaligus akan menentukan kualitas lulusan di suatu sekolah. Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas yang secara fisik dan psikis yang bersentuhan langsung dengan siswa. Oleh karena itu sangatlah wajar apabila kinerja guru ini dianggap sangat penting dan menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Peningkatan kinerja guru merupakan syarat utama dalam membangkitkan mutu pendidikan dan menghasilkan mutu lulusan yang unggul. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui berbagai cara antara lain; melalui pembinaan, penugasan, pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara kreatif, terencana, terarah dan berkesinambungan sehingga dapat mendorong tercapainya peningkatan kinerja guru secara

efektif dan efisien. Kinerja guru yang baik dalam melakukan fungsi dan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar profesional akan dapat menjamin berlangsungnya proses pembelajaran yang bermutu, yaitu proses pembelajaran yang berjalan secara alamiah dan mampu mendorong peserta didik terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran. Pengembangan kinerja guru harus diarahkan pada terwujudnya proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dan berlangsung secara aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan, sehingga peserta didik merasa lebih bergairah dan dapat membangkitkan motivasi belajarnya.

Kinerja guru yang didukung oleh kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial akan nampak memberikan gairah dalam organisasi sekolah. Oleh karena itu agar kinerja guru dapat terawat dengan baik organisasi sekolah harus dapat mewujudkan situasi dan kondisi yang kondusif tanpa adanya konflik-konflik internal yang dapat mengganggu terhadap suasana kerja yang sudah baik.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan perilaku *kewargaan yang baik*, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.¹

Salah satu indikator kesuksesan organisasi tercermin pada kinerja yang dihasilkan secara komprehensif, baik kinerja dari aspek finansial, aspek manusia, aspek metode kerja dan lingkungan yang kondusif. Terkait dengan kinerja sumber daya manusia (SDM) dipengaruhi oleh dua kategori faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal SDM. Faktor internal SDM merupakan suatu keadaan atau kondisi yang ada dalam diri individu karyawan dan dapat memengaruhi secara langsung pada kinerja. Faktor internal tersebut bisa meliputi pengetahuan, semangat, sikap, kepuasan, kedisiplinan, stress, komitmen dan masih banyak lainnya. Hal-hal tersebut tentu saling terkait dan memberikan dampak secara langsung yang signifikan bagi kemajuan organisasi atau lembaga. Begitu pula dengan faktor eksternal di mana suatu kondisi atau keadaan disekitar kita yang secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh pada kinerja. Faktor eksternal tersebut meliputi lingkungan

¹ Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2014, cet. I, hal. 171.

kerja, kebijakan pemerintah atau lembaga, adanya persaingan, sistem manajemen lembaga, budaya dan peran pemimpin serta faktor lainnya.

Kinerja guru yang baik adalah ditunjukkan dengan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik dengan baik, dan ini adalah merupakan tujuan utama dari Undang-Undang Pendidikan. Sebagaimana penjelasan Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.”²

Selanjutnya kinerja profesional guru tidak hanya ditunjukkan oleh pencapaian hasil kerja, akan tetapi juga ditentukan oleh perilaku dalam bekerja. Lembaga Administrasi Negara menyebut kinerja sebagai; “gambaran tentang singkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran”.³ Kriteria kinerja guru ini diterjemahkan kepada ketentuan yang berlaku bagi guru/karyawan. Di dalam himpunan peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian tahun 1982 yang diterbitkan oleh Depdikbud, kriteria kinerja guru terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerja sama.

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. “Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.”⁴ Sementara kinerja profesional guru dapat terukur dengan jelas, dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik. Selanjutnya, “kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi peserta didik”.⁵

Hubungan kerja yang baik diantara karyawan akan melahirkan kinerja yang baik pula. Sering terjadi kinerja karyawan melemah (turun),

² Undang-undang RI. Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 2.

³ Lembaga Administrasi Negara RI. *Kinerja Aparatur Negara*, Jakarta: LAN, 1993, 3.

⁴ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

⁵ Aep Saepullah Ahmad, “Pengembangan Sikap Profesionalisme Guru Melalui Kinerja Guru Pada Satuan Pendidikan MTs Negeri 1 Serang,” dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, 2020, hal. 161.

dipengaruhi oleh iklim organisasi yang tidak kondusif. Pada hakikatnya, kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan waktu cukup panjang. Penilaian dilakukan terhadap kinerja karyawan atau organisasi dan atas dasar penilaian tersebut dilakukan review⁶ terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan karyawan.⁷

Suatu organisasi yang ingin berkembang selalu melakukan perbaikan kinerja, baik karena telah terjadi kesenjangan kinerja maupun telah mempunyai reputasi yang baik. Seorang pemimpin yang cerdas dan memiliki kemampuan melakukan hubungan antar manusia akan menjadi kunci utama untuk melakukan perbaikan kinerja.

Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun, perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi kinerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada beberapa tingkatan, yaitu individu, tim, dan organisasi. Pada tingkat individual, kesenjangan kinerja terjadi dalam hal pekerja tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik atau pada waktu yang ditentukan. Pada tingkat tim, kesenjangan kinerja terjadi apabila tim tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan pada waktunya. Tidak terselesaikannya tugas tim, antara lain dapat terjadi apabila interaksi antar

⁶ *Review* mengandung makna *meninjau kembali* atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan maupun pelaksanaan. *Review* yang efektif merupakan inti keberhasilan manajemen. Memahami bagaimana proses *review* bekerja, dan mengenal bagaimana sistem yang dikelola baik menguntungkan pekerja dan organisasi.

Review kinerja merupakan penilaian formal oleh atasan atau manajer terhadap bawahannya atas kinerjanya dalam periode waktu tertentu yang disepakati. *Review* kinerja merupakan proses yang berjalan dan dapat dilakukan beberapa kali dalam satu tahun. Atasan sebagai penilai sering disebut sebagai *the appraiser*, dan bawahan yang dinilai dinamakan *the appraisee*.

Apabila *review* kinerja dilakukan lebih sering, baik atasan maupun bawahan akan mendapatkan manfaatnya. Manajer akan mempunyai kesempatan lebih baik untuk menjaga produktivitas, sedangkan bawahan akan mendapatkan pengetahuan yang *up-to-date* tentang kinerjanya, kebutuhan pengembangan dan konteks pekerjaan yang berubah. Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: Rajawali Pers, 2017, cet. XII, hal. 198.

⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: Rajawali Pers, 2017, cet. XII, hal. 197.

pribadi dalam tim tidak mendukung proses kinerja tim untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, pada tingkat organisasi terjadi apabila tujuan organisasi tidak dapat dicapai, misalnya keinginan mendapatkan keuntungan dalam jumlah tertentu tidak dapat dipenuhi. Demikian pula apabila organisasi tidak mampu memberikan pelayanan yang diminta pelanggan.⁸

Kesenjangan kinerja merupakan perbedaan antara keadaan *kinerja sekarang* dan bagaimana wujud yang diinginkan di waktu yang *akan datang*, dan hal tersebut menyangkut orang dalam berbagai bentuk. Masalahnya kebanyakan adalah pada kesenjangan fundamental pada kinerja orang.

Kesenjangan kinerja juga dapat berupa *peluang untuk pengembangan* di masa depan, misalnya tim penjualan yang telah berhasil dalam kinerjanya, menginginkan mencapai lebih baik lagi pada tahun depan.

Perbedaan yang terjadi antara kinerja yang diharapkan dengan kenyataan merupakan kesenjangan kinerja atau *performance gap*. Umpan balik yang diperoleh dari evaluasi kinerja dapat dijadikan landasan untuk melakukan perbaikan kinerja yang akan datang.⁹

Tidak diragukan lagi bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan kinerja guru. Davis dan Newstrom dalam Sinambela, mengemukakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar, bukti yang memberi kesan menjadi lebih akurat bahwa produktivitas itu mungkin menimbulkan kepuasan (Robins). Pegawai yang tidak puas boleh jadi adalah pegawai yang berproduksi tinggi, sedang, atau rendah dan mereka akan terus cenderung meneruskan tingkat prestasi yang menimbulkan kepuasan bagi mereka. Hubungan kepuasan dengan kinerja pegawai lebih rumit ketimbang pernyataan sederhana bahwa “kepuasan menimbulkan kinerja”. Pendapat di atas menunjukkan bahwa tidaklah dapat digeneralisasi jika pegawai puas dalam pekerjaannya, sudah pasti akan berkinerja tinggi. Dalam kasus tertentu ada kemungkinan sekalipun pegawai puas, tetapi kinerjanya kurang memenuhi standar yang ditetapkan.¹⁰ Hal itu menandakan bahwa

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ..., hal. 238.

⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ..., hal. 242.

¹⁰ Misalnya, seorang pegawai bernama Hizkya Andi Hakim sangat puas akan pekerjaannya, dia cenderung bekerja menjadi ceroboh karena hasil kerjanya yang dirasakannya sudah memenuhi keinginannya sehingga kinerjanya menjadi turun. Di sisi lain, pada saat Hizkya Andi Hakim merasa tidak puas akan pekerjaannya dan dia mengevaluasi mengapa kinerjanya tidak memenuhi standar yang ditetapkan, dia berusaha bangkit dan memperbaiki cara kerja dan meningkatkan semangatnya bekerja maka kinerjanya akan lebih baik dan dapat melebihi standar yang ditetapkan. Dalam contoh ini, terlihat seolah kepuasan

kinerja pegawai tidaklah hanya dipengaruhi variabel tunggal kepuasan kerja, tetapi pegawai dipengaruhi variabel yang sangat variatif.

Gambaran yang lebih akurat tentang hubungan itu adalah bahwa prestasi turut menyumbang timbulnya kinerja yang tinggi. Urutannya adalah prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomi, sosiologi, psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil akan menimbulkan kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan kerjanya. Sebaliknya, apabila dipandang imbalan yang diterima tidak sesuai dengan tingkat kerjanya, cenderung timbul ketidakpuasan.

Dalam hal apapun, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan komitmen lebih besar, tetapi dapat juga hal tersebut akan menimbulkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian memengaruhi upaya dan akhirnya berpengaruh pada kerjanya. Akibatnya, terdapatnya garis hubungan yang jelas dan berlangsung terus-menerus antara kinerja pegawai dengan kepuasan dan upaya yang akan dilakukan oleh pegawai terkait. Tiga contoh perilaku pegawai yang negatif yang timbul dari perasaan ketidakpuasan pegawai adalah akan terjadi peningkatan: pergantian pegawai, kemangkiran, dan pencurian. Menurut Davis dan Newstrom yang dikutip Sinambela.¹¹

Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain: “(1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) Pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi (Sedarmayanti).¹²

Menurut Nurhayati, sebagaimana dikutip oleh Supardi dalam bukunya “Kinerja Guru”. Peningkatan kinerja guru mutlak diperlukan, “karenanya kepala sekolah, orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah, dan semua pemerhati, hendaknya memberikan perhatian, bimbingan dan dorongan kepada guru dalam meningkatkan profesionalisme dan kerjanya”. Guru di madrasah tidak akan dapat meningkatkan kerjanya bila tidak ada kerja sama yang sinergis dan harmonis dari berbagai pihak mulai dari kepala sekolah tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah dan dunia kerja sebagai bagian dari

kerja mengakibatkan kinerja turun, dan ketidakpuasan mengakibatkan kinerja naik. Contoh ini mungkin saja terjadi dan nyata, tetapi hal tersebut hanya kasuistik dan tidak dapat dijadikan proposisi bahwa ketidakpuasan bekerja mengakibatkan kinerja meningkat.

¹¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019, cet. IV, hal. 312-313

¹² Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016, cet. III, hal.19.

komponen Pendidikan. Sinergis komponen-komponen Pendidikan ini akan membentuk iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja guru.

Namun, harus disadari bahwa guru profesional dan berkinerja tinggi dalam melakukan proses Pendidikan di madrasah tidak akan berhasil, jika tidak ada niat yang suci dan tulus dari para guru untuk mengetahui, memahami, memerhatikan, dan menerapkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, khususnya yang berkaitan dengan pemahaman kurikulum.

Guru yang memiliki kinerja adalah guru yang memiliki kecakapan pembelajaran, wawasan keilmuan yang mantap, wawasan sosial yang luas, dan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Kinerja guru akan menjadi optimal, bila mana diintegrasikan dengan komponen yang ada di madrasah, apakah itu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan maupun peserta didik, serta iklim kerja yang ada di madrasah.¹³

Dinamika lembaga pendidikan selalu mengalami pasang surut, baik dalam hal prestasi (kualitas), maupun semangat bekerja (etos kerja) karyawan. Kinerja karyawan dalam sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya: suasana dan iklim lembaga, tata atur, harmonisasi, kesejahteraan, kekompakan dan nilai yang dibangun. Dalam perjalanannya, itu semua akan rusak apabila berhadapan dengan situasi disharmonisasi yang menimbulkan riak dan gejolak negatif, inilah yang disebut konflik. Konflik sering menjadi momok dan masalah dalam sebuah institusi/lembaga, baik dalam sebuah perusahaan maupun pendidikan.

Kondisi konflik tidak menguntungkan bagi kepemimpinan karena akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam menggerakkan anggota agar bekerja sama, dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dalam kondisi seperti itu partisipasi anggota tidak saja menurun, tetapi menghindar dan menantang sebagai pertama kepemimpinan kurang atau tidak efektif. Konflik/pertentangan mendorong individu mencari teman yang menunjukkan solidaritas pada diri dan permasalahan, sehingga terjadi pengelompokan anggota yang bertentangan antara satu dengan yang lain, baik secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi.

Konflik dapat terjadi oleh siapapun dan di manapun. Latar belakang munculnya konflik biasanya disebabkan oleh perbedaan identitas yang dibawa masing-masing individu dalam suatu interaksi sosial. Secara kodrati manusia adalah makhluk individual sehingga masing-masing memiliki sifat, temperamen, atau kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan individu lainnya adalah sikap, perilaku, keterampilan, pengetahuan, kecerdasan, adat istiadat, keyakinan, fisik, keinginan,

¹³ Supardi, *Kinerja Guru*, ..., hal.18.

harapan, masalah, dan lain-lain. Dengan munculnya perbedaan individual yang dibawa ke dalam interaksi sosial maka situasi konflik yang terjadi dapat disebut sebagai situasi yang wajar dalam kehidupan masyarakat atau organisasi. Dengan demikian, tidak akan ada suatu masyarakat atau organisasi di manapun yang tidak pernah mengalami konflik, baik di antara anggotanya atau dengan masyarakat luar.

Keberadaan konflik khususnya dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompoknya. “Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik, maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.”¹⁴

Setiap sebelum terjadi konflik tentunya muncul gejala-gejala konflik. Charles Handy, dalam bukunya yang berjudul *Understanding Organisation*, mengelompokkan gejala-gejala konflik menjadi 2 (dua). Yaitu, pertama: bentuk-bentuk perilaku yang tidak disadari atau tidak disengaja yang dikaitkan dengan konflik. Kedua: cara-cara yang sengaja dilakukan oleh orang-orang yang terlibat di dalam konflik untuk menunjukkan pendirian mereka, misalnya salah satu pihak berusaha” memenangkan pertempuran”.

Gejala-gejala konflik bervariasi menurut penyebab-penyebabnya dan orang-orang atau kelompok yang memperlihatkan gejala-gejala konflik. Gejala-gejala konflik bisa bersifat jelas, pertengkaran biasa atau perekelahian. Samar-samar, suasana yang terasa terlalu tenang. Aktif, kata-kata marah atau suara bernada keras. Pasif, tidak saling tegur sapa. Selain itu, ada beberapa gejala yang lebih umum antara lain: kemorosotan standar kerja, perselisihan, menghindari kontrak sosial, suasana tegang, makin seringnya digunakan kata-kata mereka dan kita, bersikap terlalu sopan atau terlalu formal, tidak sabar menanti saat pekerjaan usai, dan moral yang merosot.¹⁵

Pada setiap organisasi dimana terjadi aktivitas kerja diantara anggota organisasi sekolah tanpa dapat dihindari pasti akan adanya terjadi konflik, baik secara disengaja maupun tidak disengaja. Namun demikian agar konflik tersebut tidak terjadi kontra produktif, maka setiap individu harus mampu memenej konflik tersebut sehingga tidak merugikan semua pihak.

Manajemen sering dikaitkan dengan urusan-urusan yang berhubungan dengan sebuah organisasi, yayasan, perusahaan dan juga pendidikan. Sebuah instansi atau perusahaan bahkan yayasan yang mengelola

¹⁴ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, cet. I, hal. 2.

¹⁵ P. Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, Jakarta: Jala Permata Aksara, 2017, cet. I, hal. 54.

pendidikan, keberhasilan dan kegagalannya tidak terlepas dari urusan Manajemen. Yang menjadi pertanyaan banyak orang “bagaimana manajemennya?” kesuksesan sebuah perusahaan atau pendidikan tidak terlepas dari bagaimana cara mengatur dan mengelola dengan baik.

Teori manajemen terbentuk melalui beberapa perkembangan dalam waktu yang sangat panjang. Konsep manajemen telah dikembangkan sejak zaman sebelum masehi (SM).¹⁶ Konsep manajemen telah mulai dikembangkan oleh beberapa kerajaan kuno, seperti bangsa Sumeria, Mesir, Babilonia, Yunani, Romawi, dan sebagainya. Menurut Stoner, organisasi yang bersifat formal sudah dapat dilihat di antaranya pada angkatan perang Yunani, angkatan perang Romawi, dan Gereja Katholik Roma. Pemerintahan Sumeria telah menggunakan peraturan yang tertulis. Dalam membangun piramida bangsa Mesir telah menggunakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Pemerintahan Babilonia telah menerapkan hukum dan kebijakan dalam menjalankan pemerintahan. Pemerintahan Yunani kuno telah menggunakan sistem pemerintahan yang berbeda untuk setiap kota dan negara bagian yang berada dibawah kekuasaannya. Pemerintahan Romawi telah menggunakan struktur organisasi yang rapi untuk memperlancar proses komunikasi dan pengendalian. Pemerintahan China kuno telah menggunakan organisasi dalam pengelolaan pemerintahan dan seni.

Keterampilan manajerial untuk setiap tingkatan organisasi meliputi keterampilan konseptual, sosial, dan operasional dengan komposisi yang berbeda-beda. *Top manajer*, memerlukan keterampilan konseptual sekitar 40%, sosial 50%, dan operasional 10% serta bertanggung jawab kepada atasan langsung atau pemilik perusahaan. *Middle manajer* (pengawas), memerlukan keterampilan konseptual sekitar 25%, sosial 50%, dan operasional 25% dan bertanggung jawab kepada *top manajer*. *Low manajer* (pekerja atau teknisi), memerlukan keterampilan konseptual sekitar 25%, sosial 50%, dan operasional 25%, serta bertanggung jawab kepada *middle manajer*. Dari ketiga level manajer tersebut, ternyata keterampilan sosial perlu dimiliki oleh semua tingkatan manajer, yaitu 50% karena dalam manajemen sangat dibutuhkan kemampuan bekerja sama dan bergaul dengan orang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses seseorang dalam hidupnya ternyata keterampilan konseptual (kecerdasan intelektual) hanya menyumbang 10% sampai 20%, sedangkan sisanya 80% sangat ditentukan oleh keterampilannya dalam bergaul atau kecerdasan emosional. Oleh karena itu, keterampilan sosial merupakan

¹⁶ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, Yogyakarta: CAPS, 2017, cet. I, hal. 24

keterampilan yang paling penting dalam setiap level manager. Fakta membuktikan bahwa banyak orang-orang atau manajer-manajer berhasil bukan karena ijazahnya berpredikat cum laude, tetapi kepandaiannya bergaul dan membina hubungan baik dengan orang.¹⁷

Manajemen yang baik sangat dipengaruhi oleh seorang manajer/leader yang handal yang menguasai lapangan dalam arti memiliki kemampuan keterampilan sosial yang baik sebagaimana ditulis oleh Husaini Usman diatas, kecerdasan emosional yang mampu mengolah suasana lingkungan kerja yang produktif sehingga menghasilkan efektifitas dan kualitas kinerja yang maksimal, ini sejalan dengan teknik manajemen waktunya Clark Lambert.

Diantara 20 prinsip berikut mewakili berbagai teknik menghemat waktu. Selama bertahun-tahun, masing-masing telah terbukti menjadi bantuan yang sangat sukses, dan sangat direkomendasikan.

Memulai pekerjaan setiap hari lebih awal (*start each day early*), merupakan prinsip yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Juga menjadwalkan lebih awal kegiatan-kegiatan harian pada tugas-tugas grup yang ada di lembaga terkait (*schedule early day actions on group related tasks*). Seorang pemimpin harus menghindari jebakan waktu dari kegiatan yang tidak terjadwal (*avoid the time trap of unscheduled actions*), yang sangat mengganggu terhadap efisiensi waktu. Target akan tercapai apabila selalu bekerja dengan kecepatan waktu yang terkontrol (*always work at a controlled pace*), sesuai dengan waktu yang tersedia. Seorang pemimpin harus mampu menyelesaikan kegiatan dan tugas-tugasnya yang sudah diagendakan dan pada akhir setiap hari merencanakan untuk hari berikutnya (*at the conclusion of each day, plan for the next day*).

Selain itu, pemimpin harus pandai memanfaatkan/memfungsikan sekretaris dengan benar (*make proper use of your secretary*) dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin. Gunakan waktu luang secara efisien (*use spare time efficiently*). Untuk memudahkan pekerjaan dan mengurangi tanggungjawab sebagai pemimpin, maka gunakan prinsip efektifitas kerja, empowering karyawan yaitu dengan delegasikan semua pekerjaan yang dapat dilakukan oleh orang lain (*delegate all work that can be done by others*). Prinsip efisiensi waktu adalah dengan menjaga agar semua pertemuan sesingkat mungkin (*keep all meetings as short as possible*). Komunikasi efektif merupakan salah satu faktor keberhasilan sebuah program/proyek. Maka, untuk kelancaran komunikasi dalam sebuah lembaga baik perusahaan ataupun lembaga pendidikan, seorang

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, ed. 4, cet. III, hal. 21

pemimpin jangan sekali-kali menunda-nunda surat/korespondensi (*never procrastinate on the mail*). Program yang besar akan menjadi ringan apabila dijadikan bagian-bagian kecil dengan cara membagi-bagi tugas (*break large tasks into small pieces*) kepada divisi-divisi lain. Bukan merupakan hal yang remeh bagi seorang pemimpin, akan tetapi merupakan sesuatu yang penting, yaitu senantiasa menjaga dan berpenampilan rapi di tempat kerja/ruang kerja (*keep your desk highly organized*). Terakhir, seorang pemimpin/leader menunjukkan sikap kedewasaan, bijaksanaan (*wise*) dalam menyikapi seluruh permasalahan yang dihadapi dengan selalu menggunakan akal sehat (*use common sense*).¹⁸

West dan Tjosvold mengungkapkan bahwa sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika di dalamnya tidak ada peran pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut. Pemimpin itu tidak akan maksimal dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya bawahan (karyawan) yang selalu berinteraksi dan membantunya. Adanya pemimpin dan bawahan (karyawan) tersebut adalah suatu bukti bahwa organisasi dan struktur saling berkaitan. Oleh karena itu, istilah struktur digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kepada organisasi, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan. Sebagai tolok ukur, dalam penelitian menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik struktur. Makin besar organisasi, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain; sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, dan perbedaan nilai. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi.¹⁹

¹⁸ Clark Lambert, *The Complete Book of Supervisory Training*, Canada: John Wiley&Sons, 1984, cet. X, hal. 203

¹⁹ Sri Wartini, “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan,” dalam *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. VI, No. 1 Tahun 2015, hal. 66.

B. Identifikasi Masalah

Dalam mengidentifikasi masalah Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-quran, maka akan dibahas beberapa kasus yang muncul terkait dengan topik ini.

Proses yang dimulai ketika suatu kelompok merasakan dampak negatif dari kelompok yang lain, dimana hal tersebut adalah sesuatu yang sangat dijaga (penting) bagi kelompok lainnya. Dalam kehidupan berorganisasi terjadinya konflik tidak bisa dihindari karena sebenarnya konflik adalah sesuatu yang alamiah. Tak terkecuali di sekolah, jadi penting bagi warga sekolah untuk dapat mengelola konflik dengan sebaik-baiknya. Konflik bisa terjadi pada semua tingkatan, baik pada tingkat yang paling rendah sampai di tingkat yang paling tinggi.

- Pertama : masih rendahnya kinerja guru yang dapat dilihat dari UKG
- Kedua : masih rendahnya kinerja guru yang dapat dilihat dari NEM.
- Ketiga : masih sering terjadi konflik diantara para guru yang tidak dapat dikelola sehingga menimbulkan permusuhan diantara guru.
- Keempat : konflik internal diantara guru telah menyebabkan kerugian pada banyak pihak. Seperti siswa, sekolah dan guru yang bersangkutan.
- Kelima : masih banyak guru yang tidak mampu memenej konflik pribadi maupun konflik antar personal sehingga dapat merugikan dirinya sendiri.

Dari berbagai macam contoh kasus konflik diatas, maka diperlukan suatu langkah kongkrit untuk menanganinya. Sehingga konflik-konflik yang terjadi tidak menjadi momok dan hambatan terhadap kinerja guru. Konflik yang selama ini dianggap sebagai penghambat dan penghalang oleh sebagian orang, namun disisi lain dianggap merupakan suatu tantangan dan peluang (*opportunities*) tersendiri bagi peningkatan kinerja dalam sebuah institusi.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka dalam penelitian ini permasalahannya dibatasi hanya pada “Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru dalam Perspektif Al-Qur’an”

2. Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana mengelola konflik
2. Bagaimana meningkatkan kinerja guru
3. Bagaimana peran manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru menurut perspektif Al-Qur’an

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Khusus

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Quran dan Pengaruhnya terhadap Pendidikan Islam.

2. Tujuan Umum

Penulisan penelitian ini juga dimaksudkan untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang peran Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an.

E. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Realisasi penelitian ini akan bermanfaat dan signifikan paling tidak: pertama, memahami konsep Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Quran. Kedua, dengan adanya kajian ini, dapat menjadi kontribusi ilmiah dalam disiplin ilmu-ilmu Pendidikan. Karena ilmu Pendidikan bukan disiplin ilmu yang mati dan terbatas, bahkan ilmu Pendidikan sepanjang hayat (*Long Life Education*) yang senantiasa berubah sejalan dengan perubahan zaman, dan ilmu pendidikan harus mengikuti perubahan zaman itu sendiri. Menyesuaikan dengan perkembangan baru sesuai dengan pemahaman manusia dalam setiap zamannya. Ketiga, memberikan sumbangan kajian kepada para pembaca agar tidak terlalu apriori terhadap konsep Manajemen dalam perspektif yang lain. Dan terakhir, kajian ini dapat memperkuat bahwa Al-Qur'anpun mempunyai perspektif tersendiri terhadap Manajemen Konflik.

2. Praktis

Bagi lembaga pendidikan formal (sekolah) maupun informal, penelitian ini dapat memberikan gambaran secara riil mengenai fungsi manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru perspektif Al-Qur'an, sehingga bisa menjadi masukan dan solusi dalam menghadapi konflik-konflik yang terjadi.

Memberikan inspirasi bagi para *stakeholder*, pengelola yayasan, kepala sekolah, pendidik, dalam menghadapi dan menangani konflik yang terjadi di institusi terkait. Karena tesis ini merupakan salah satu terobosan untuk suatu usaha mulia yaitu membahas bagaimana manajemen konflik berdampak positif terhadap kinerja guru dalam perspektif Al-qur'an.

F. Kerangka Teori

Kerangka teori penelitian ini adalah berangkat dari judul tesis Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-

Qur'an. Maka penulis akan menjelaskan batasan pengertian dan beberapa kata dalam tesis ini, yaitu: manajemen, konflik, kinerja guru, dan perspektif Al-Qur'an.

Terdapat beberapa pandangan para ahli terkait dengan terminologi manajemen yang berbeda-beda. Namun demikian, akan tetap menjadi rujukan dan bahan dalam penulisan tesis ini.

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke Bahasa Inggris to *manage* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).

Manajemen menurut Parker (Stoner & Freeman) yang dikutip oleh Husaini Usman, adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*).²⁰ Sapre menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen menurut Hughes, *et al.* adalah berkenaan dengan efisiensi, perencanaan, kertas kerja, prosedur, pelaksanaan regulasi, pengawasan, dan konsistensi.²¹

Seorang ahli teori manajemen lainnya, Peter Drucker (1974) menambahkan bahwa tugas penting manajer adalah menetapkan arah tujuan perusahaan, memberikan kepemimpinan untuk mencapai tujuan tersebut serta membuat keputusan mengenai bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.²²

Sedangkan menurut Simamora yang dikutip Sinambela, manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.²³

Manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁴ Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara

²⁰ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2010, hal. 3.

²¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 6.

²² Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 3.

²³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 7.

²⁴ Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif*, Depok: RajaGrafindo Persada, 2020, cet. I, hal. 27.

efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.²⁵

Dalam hal ini, Mulyasa menyandingkan istilah manajemen sekolah dengan istilah administrasi sekolah. Yang mana di dalamnya terdapat perbedaan pandangan yaitu: *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*, melihat manajemen lebih luas daripada administrasi; dan *ketiga*, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.²⁶

Sedangkan menurut Didin Hafidhuddin terkait dengan manajemen bahwa, dalam pandangan Islam segala sesuatu itu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Tidak boleh sesuatu itu dilakukan asal-asalan. Ini merupakan prinsip utama dalam Islam.²⁷ Sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW riwayat Thabrani yang artinya:

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)”.

Nanang Filah memberikan definisi manajemen sebagaimana yang dikutip oleh Chairunnisa, adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Hamalik, manajemen adalah suatu proses yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain.

Terry menjelaskan manajemen sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui orang lain. Sejalan dengan Terry, Harold dan Cyril O’Daniel mengartikan manajemen sebagai usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Sementara itu Stoner dalam Handoko:1994 menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian,

²⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, ...*, hal. 6.

²⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017, cet. XVI, hal. 19.

²⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah*, Depok: RajaGrafindo Persada, 2019, cet. I, hal.1.

pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁸

Berdasarkan berbagai paparan di atas, manajemen dapat didefinisikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.²⁹

Kerangka teori yang kedua adalah term konflik, penulis akan memaparkan berbagai pendapat para pakar dan ahli terkait dengan konflik berdasarkan referensi dan kapasitas yang dimiliki.

Konflik berasal dari kata kerja latin *configure* yang berarti saling memukul. Secara sosiologi konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.³⁰

Peran teori konflik adalah mewujudkan potensi manusia dan mentransformasikan masyarakat, tidak untuk mempertahankan struktur kekuasaan. Sedangkan McShane dan Von Glinov (2003) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses ketika salah satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Menurut Robbins yang dikutip oleh Ekawarna, konflik adalah sebuah proses ketika terdapat suatu upaya yang sengaja dilakukan oleh seseorang, dengan maksud menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain berupa hambatan yang mengakibatkan orang lain tersebut merasa frustrasi, dalam mencapai tujuan atau merealisasikan minatnya.

Sedangkan pendapat Rahim sebagaimana dikutip Ekawarna, menganggap bahwa konflik sebagai proses interaktif yang diwujudkan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi³¹ di dalam atau di antara entitas sosial (individu, kelompok, organisasi, dan lain-lain). Marquis dan Huston mendefinisikan konflik sebagai perselisihan internal yang dihasilkan dari perbedaan gagasan, nilai, atau perasaan antara dua orang atau lebih.³²

²⁸ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016, cet.I, hal. 112.

²⁹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 4.

³⁰ Ummi Wahyuni dan Alfi Hasanayah, “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Jahit K’-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasan)”, dalam *Jurnal of Management and Accounting*, vol. 2, No. 1, 2019, hal.30.

³¹ Perasaan tidak suka yang mendorong orang untuk melakukan suatu tindakan dengan dampak-dampak yang tidak dapat diukur. Teori ini menekankan seseorang yang berada dalam disonansi memberikan keadaan yang tidak nyaman, sehingga ia akan melakukan tindakan untuk keluar dari ketidaknyamanan tersebut. *Wikipedia.org*. Diakses pada 23Februari 2021, jam:22:27.

³² Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 7.

Konflik dalam pengertian yang lebih luas dapat diartikan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan (*antagonistik*).³³

Islam memandang konflik bukan sekedar pertentangan yang diakibatkan oleh kepentingan personal ataupun impersonal, namun lebih dari itu konflik merupakan sesuatu yang sangat membahayakan bagi kehidupan bermasyarakat terutama bagi persatuan Islam.

Sebagaimana pendapat Didin Hafidhuddin, konflik berbeda dengan perbedaan pendapat, tetapi perbedaan pendapat yang tidak diakomodasikan dengan baik akan melahirkan konflik dan pertentangan yang membahayakan, dan mengakibatkan hilangnya kekuatan persatuan.³⁴ Konflik semacam ini disebut dengan "*Tanazu*", sebagaimana dinyatakan dalam Surah Al-Anfal: 46, yang artinya:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

"Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar".

Kinerja guru merupakan fokus penelitian penulis dalam tesis ini setelah manajemen dan konflik. Kinerja guru yang baik akan memengaruhi kualitas organisasi/pendidikan. Lebih jelas lagi penulis akan membahas pengertian kinerja guru dari beberapa ahli.

Menurut pendapat Supardi, kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.³⁵ Sedangkan menurut Wibowo, kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga

³³ Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen (Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi)*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2019, cet. I, hal. 241.

³⁴ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah, ...*, hal.191.

³⁵Supardi, *Kinerja Guru, ...*, hal. 54.

menunjukkan kinerja. Pendapat yang sangat luwes dan bijaksana terkait dengan pemaknaan kinerja.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara yang dikutip oleh Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Nanang Fatah memberikan pendapat lain, ia menyebut prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Pariata Westra *et. al* kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan.³⁶

As'ad menyatakan sebagaimana dikutip oleh Sudaryono, bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Selanjutnya, Whitmore berpendapat bahwa kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.

Sementara menurut Robbins, kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang atau jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerja baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya buruk. Sedangkan Gibson, *et al*. Berpendapat, bahwa kinerja mensyaratkan adanya semangat kerja yang di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik untuk organisasi maupun seseorang.

Disamping pengertian tersebut, kinerja atau *performance* sering disebut sebagai *outcome* yang berarti hasil akhir. Pengertian kinerja di atas, antara satu dengan yang lainnya tidak jauh berbeda, tetapi justru saling melengkapi. Dengan kata lain, istilah *performance* atau *achievement*, atau *outcome* dalam konteks kinerja. Penggunaannya tergantung dari sudut pandang dan kondisi orang yang menggunakannya. Istilah tersebut sama-sama memiliki makna sebagai hasil dari sesuatu tindakan atau kejadian yang secara sadar direncanakan untuk menghasilkan sesuatu.³⁷

Kerangka teori terakhir adalah perspektif Al-Qur'an yang menjadi ciri khas dalam penelitian tesis ini. Sudut pandang Al-Qur'an menjadi urgen dalam penelitian ini, karena umat Islam harus senantiasa menjadikan Al-

³⁶ Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, Malang: Madani, 2018, hal. 170.

³⁷ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, ..., hal. 67-68.

Qur'an sebagai sandaran dan referensi utama. Perspektif para ahli harus digandengkan dengan perspektif Al-Qur'an, dimana ketika terjadi kebingungan dalam memahami satu konteks permasalahan dan terjadi kontradiktif, maka perspektif Al-Qur'an menjadi pembanding bahkan solusi. Menjadi berbeda penelitian ini dengan yang lain karena dilengkapi dengan sudut pandang Al-Qur'an.

Al-Qur'an tidak hanya berbicara keagamaan saja atau urusan akhirat belaka, akan tetapi Al-Qur'an berbicara dalam semua dimensi, meminjam bahasa prof. Dr. M. Darwis Hude, M.Si. dengan term logika Al-Qur'an. Al-Qur'an membahas segala kehidupan secara asasi. Ada pandangan yang berbeda, ketika semua dikembalikan kepada perspektif Al-Qur'an, dan Al-Quran menjadi jawaban dari setiap persoalan.

Al-Qur'an memiliki kedudukan tinggi dalam Islam dan menjadi sumber utama dalam pengambilan hukum, yang senantiasa dijadikan dasar oleh seluruh umat Islam bahkan manusia di dunia. Al-Qur'an menjadi objek kajian di berbagai entitas sosial seperti dalam ormas keagamaan. Sebagaimana pandangan Nahdatul Ulama (NU) terkait kedudukan Al-Qur'an bahwa, Al-Qur'an dan sunnah merupakan sumber dari segala sumber ajaran Islam, harus dipelajari dan dipahami melalui jalur-jalur dan saluran-saluran yang dapat dipertanggungjawabkan kemurniannya, yaitu melalui *Khulafâ` ar-Râsyidûn* sebagai tokoh paling dekat dengan Rasulullah, para sahabat pada umumnya, dan beberapa generasi sesudahnya.³⁸

Inilah kerangka teori yang menjadi payung penelitian ini, sehingga diharapkan penelitian sederhana ini dapat memberikan kontribusi ilmiah untuk dunia pendidikan.

G. Tinjauan Pustaka

Dalam pengkajian tesis ini, penulis menggunakan pendekatan *library research* (kepuustakaan). Yaitu dengan mengkaji literatur yang berkaitan dengan permasalahan atau objek yang dikaji dalam penelitian ini. Rujukan utama dalam penelitian ini adalah kitab suci Al-Qur'an. Penulis juga merujuk pada beberapa tafsir yang membahas masalah tersebut, selain referensi diatas penulis juga merujuk pada buku-buku dan jurnal yang terkait langsung dalam pembahasan tesis ini.

Karya-karya ilmiah terkait dengan penelitian ini adalah:

Pertama, karya Al-Hafidz Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir (terjemahan) Lubaabut Tafsir Min Ibni Katsir*.

Kedua, karya Sayyid Quthb, *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an (terjemahan)*.

³⁸ Hilmy Pratomo, "Kedudukan Al-Qur'an Perspektif Nahdatul Ulama dan Aplikasinya dalam Bahsul Masaail NU," dalam *Jurnal Syariat Studi Al-Qur'an dan Hukum*, Vol. V No. 02 November 2019, hal. 213.

Ketiga, karya Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan)*.

Keempat, karya Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementerian Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an Tematik, Kerja dan Ketenagakerjaan*.

Kelima, karya Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Buku ini membahas tentang manajemen kinerja, Perencanaan kinerja, Pelaksanaan kinerja, mengelola produktivitas, mengelola kualitas, umpan balik, pengukuran kinerja, penilaian kinerja, review kinerja, evaluasi kinerja, perbaikan kinerja, kompetensi, kompensasi, motivasi kerja, pemberdayaan, pembinaan sumber daya manusia, kepuasan kerja dan komitmen.

Keenam, karya Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Buku ini membahas tentang perbedaan administrasi dengan manajemen, manajer dengan leader, dan manajemen dengan kepemimpinan secara lebih rinci dan jelas. Revisi rumus regresi dan contoh perhitungannya. Pengaruh Lingkungan Hidup, Pendidikan, Hukum, Manajemen, Filsafat terhadap perilaku organisasi. Asal usul istilah dan definisi motivasi terbaru dari Schunk, et al.(2010) berikut penjelasannya. Cara praktis melakukan perubahan menurut Aa Gym yang disingkat M5. Pengertian kepemimpinan terbaru menurut Yukl (2010). Parkay et al. (2010). Hasil riset kinerja dosen di Jurusan Teknik Mesin Universitas Negeri Malang (UM) yang terbaru (2009). Mutu adalah "Quality is everyone's business" (Mutu adalah urusan setiap orang).

Ketujuh, karya Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Buku ini membahas tentang penekanan pada tim kerja dipandang perlu mengingat sekalipun pegawai *sangat terampil, sangat disiplin, dan berkomitmen pada pekerjaannya*, tetapi kinerja organisasi yang optimal tidak akan dapat dicapai jika hanya mengandalkan dirinya sendiri. Oleh sebab itu, manusia harus dapat bekerja sama dengan baik dalam tim kerja. Apabila tim kerja memiliki kinerja yang baik maka akan dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kedepalan, karya Veithzal Rivai Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Buku ini membahas tentang Teori Kepemimpinan, Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan, Profil Pemimpin, Kaderisasi dan Kualitas Kepemimpinan, Pendekatan dalam Kepemimpinan, Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan dan Membangun Tim, Perilaku Organisasi, Perilaku Kelompok, Perilaku Individu dalam Organisasi, Pengaruh Budaya Atas Perilaku Organisasi, Mengelola Konflik dan Stres, Persepsi dan Komunikasi, Kekuasaan dan Politik, Sistem Organisasi, Perubahan Organisasi, Pengembangan Organisasi, dan Instrumen Pengukuran Penelitian. Kesembilan, karya Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori*

dan Kasus. Buku ini membahas teori dan konsep-konsep dasar manajemen yang meliputi: Konsep Dasar Manajemen, Memahami Etika Bisnis, Kinerja dan Budaya Organisasi, Fungsi dan Perubahan Budaya Organisasi, Konsep Dasar Kepemimpinan, Tipe dan Gaya Kepemimpinan, Dinamika Kelompok dan Kerja sama Tim, Manajemen Pemasaran, Memahami Perilaku Konsumen, Manajemen Keuangan, Manajemen E-Commerce dan E-Business.

Kesembilan, karya Clark Lambert, *The Complete Book of Supervisory Training*. Dalam buku ini dibahas Goal Setting, Coaching Techniques, Performance Appraisal, Interviewing, Running Meetings, Effective Writing, Public Speaking, Decision Making, Managing, dan The Supervisor's Role.

Kesepuluh, karya Tacy M. Byham, Richard S. Wellins, *Your First Leadership Job, (Bagaimana Pemimpin Katalisator Mengembangkan Potensi Terbaik Orang Lain)* terj. Buku ini membahas Kepemimpinan Katalisator, Keterampilan Penguasaan Diri dan Kepemimpinan.

Kesebelas, karya Gerhard Plenert, *World Class Manager (Manajer Kelas Dunia)* terj. Buku ini membahas Kinerja bermutu internasional dalam ekonomi global baru.

Keduabelas, karya Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*. Buku ini membahas bagaimana memenej perselisihan dan konflik yang terjadi di lingkungan keluarga atau masyarakat dan lembaga dengan baik, sehingga konflik yang biasa dianggap negatif menjadi hal yang positif baik bagi individu maupun kelompok. Juga buku ini membahas manajemen stress bersamaan dengan manajemen konflik.

Ketigabelas, karya Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi*. Buku ini membahas peran lembaga Alternative Dispute Resolution (ADR), status lembaga ADR, serta berbagai hal yang mencakup lembaga-lembaga ADR di Indonesia, serta penerapannya.

Keempatbelas, karya Supardi, *Kinerja Guru*. Buku ini membahas Teori Kinerja dan Variabel Kontributor Kinerja Guru, Kinerja Guru, Supervisi Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Pemahaman Kurikulum, dan Penelitian Kinerja Guru.

Kelimabelas, karya Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dalam buku ini dibahas tentang tridaya yang melekat pada diri manusia berdasarkan analisa pribadi yang bersifat hipotesis. Menang melalui Manusia; Kiat Eksis Menghadapi Berbagai Tantangan, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Analisis dan Desain Pekerjaan, Perencanaan dan Perekrutan Sumber Daya Manusia, Seleksi dan Penempatan, Pelatihan, Pengembangan Karyawan, Kompensasi, Manajemen Kinerja Karyawan, Mempertahankan dan Memisahkan Karyawan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Karyawan, Faktor-

Faktor Intrinsik, Manajemen SDM Global, Kesempatan dan Perlakuan Yang Sama Atas Pekerjaan.

Selain buku-buku yang sudah disebutkan di atas, penulis juga menggunakan beberapa jurnal yang ada hubungannya dengan pembahasan dan penelitian pada tesis ini. Berikut beberapa jurnal yang menjadi rujukan dalam penulisan tesis ini:

1. Jurnal yang ditulis oleh Ummi Wahyuni dan Alfi Hasaniyah dalam *Jurnal of Management and Accounting*, vol. 2, No. 1, 2019, dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Jahit K’-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasan).”³⁹ Dalam penelitiannya beliau menyimpulkan:
 - a. Hasil analisis secara simultan menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik internal (X1) dan manajemen konflik eksternal (X2) secara simultan berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan.
 - b. Hasil analisis secara parsial menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik internal (X1) secara parsial berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan.
 - c. Hasil analisis secara parsial menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik eksternal (X2) secara parsial berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan adalah variabel manajemen konflik internal(X1).
2. Jurnal yang ditulis oleh Sri Wartini, dalam *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol.VI, No.1 Tahun 2015, dengan judul “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan.”⁴⁰ Dalam tulisannya Sri Wartini menyimpulkan, dari hasil analisis dan pembahasan bahwa strategi manajemen konflik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *teamwork* tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi manajemen konflik dilakukan akan semakin dapat meningkatkan kinerja *teamwork* tenaga kependidikan yang hasilnya dapat diukur melalui terciptanya keharmonisan kerja, terjalannya komunikasi yang terbuka, adanya pertimbangan akan efektivitas dan efisiensi kerja serta terbuka dalam penggunaan metode-metode untuk membantu dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Jurnal yang ditulis oleh Aep Saepullah Ahmad, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, 2020, dengan judul “Pengembangan

³⁹ Ummi Wahyuni dan Alfi Hasaniyah, “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Jahit K’-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasan)”, dalam *Jurnal of Management and Accounting*, vol. 2, No. 1, 2019.

⁴⁰ Sri Wartini, “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan, ... Tahun 2015.

Sikap Profesionalisme Guru Melalui Kinerja Guru Pada Satuan Pendidikan MTs Negeri 1 Serang.”

4. Jurnal yang ditulis oleh Adri Efferi, dalam *Jurnal Manajemen Konflik*, Diakses 25 Juli 2019, dengan judul “Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan, STAIN Kudus.”⁴¹ Dalam penelitiannya Adri Efferi memberikan kesimpulan, bahwa dampak dari fenomena konflik nyatanya tidak selalu membawa logika negatif. Sisi yang lain memberi sebuah penjelasan bahwa konflik justru mampu mendorong kreativitas, kecermatan dalam mengklarifikasi masalah, dan mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, dengan melihat tanda-tanda atau gejala-gejala penyakit yang diderita oleh pasien tersebut. Dengan cara demikian maka dokter bisa menentukan apakah pasien itu perlu diberi suntikan atau sudah cukup dengan diberi obat ringan saja. Demikian juga pemimpin organisasi (lembaga-lembaga) dalam konflik yang dihadapi bawahannya. Pemimpin harus dapat mendiagnosis faktor penyebab timbulnya konflik melalui indikator yang tampak pada tingkah laku bawahan. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan pendekatan yang tepat sesuai dengan konflik yang ada.
5. Berikutnya jurnal yang ditulis oleh Ahmad Fatoni *et.al.*, dalam *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 23, No.1, Juni 2013, dengan judul “Pengelolaan Konflik Kinerja Guru.” Dari hasil penelitiannya Ahmad Fatoni dkk menyimpulkan sebagai berikut: 1) Sumber konflik di SMP Negeri 7 Klaten, yaitu pribadi atau individual tentang perbedaan-perbedaan dalam tujuan, saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja, perbedaan nilai-nilai atau *persepsi* tentang beban kerja, dan organisasi tentang pencapaian program sekolah; 2) Penanganan konflik di SMP Negeri 7 Klaten melalui pembinaan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan konflik, adanya komunikasi untuk menyelesaikan masalah dan peran aktif bersama, misalnya dengan cara persuasi, tawar menawar, dan koreksi diri; 3) Pengendalian konflik di SMP Negeri 7 Klaten melalui kompetisi, penghindaran, akomodasi, kompromi, dan kolaborasi.
6. Jurnal yang ditulis Wartini, dalam *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. VI, No 1, April 2015, dengan judul “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja.”
7. Jurnal yang ditulis Mohamad Muspawi, dalam *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Volume. 16, Nomor 2, Hal. 41-46, ISSN:0852-8349, Juli-Desember 2014, dengan judul “Manajemen

⁴¹ Adri Efferi, Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan, STAIN Kudus. *Jurnal Manajemen Konflik*, Diakses 25 Juli 2019, 8.17 AM

Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi).” Muspawi menyimpulkan bahwa konflik dapat dipahami sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Muspawi menyimpulkan jenis konflik ada lima yaitu: a). Konflik Intrapersonal, b). Konflik Interpersonal, c). Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok, d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama, e). Konflik antara organisasi. Dan cara untuk menangani konflik, antara lain: a) Pengenalan. b). Diagnosis. c). Menyetujui suatu solusi. d). Pelaksanaan. e). Evaluasi.

8. Selanjutnya jurnal Supriyanto Pasir, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, Nomor 2, Oktober 2013, dengan judul “Pendidikan Resolusi Konflik Berbasis al-Qur’an.” Supriyanto Pasir menyimpulkan, bahwa konflik bisa terjadi di mana saja sepanjang ada interaksi sesama manusia ataupun kelompok yang bersifat alamiah. Konflik berpotensi menimbulkan dampak-dampak yang merusak dan mengganggu interaksi antar manusia tersebut. Hal yang harus dipahami dan dipelajari selanjutnya adalah bagaimana mengelola dan menyelesaikan konflik agar tidak menimbulkan dampak yang destruktif. Sebaliknya, konflik harus bisa menjadi energi dan medium bagi perubahan yang positif.

Salah satu upaya untuk menjadikan konflik sebagai medium perubahan yang positif, yaitu melalui Pendidikan Resolusi Konflik yang diaplikasikan dalam kurikulum pendidikan formal. Pendidikan resolusi konflik akan mampu mendorong seseorang menggunakan nalar kreatif-analitis dan pada saat yang sama menggunakan komunikasi efektif. Dua aspek ini akan mampu mendorong seseorang melihat konflik secara lebih jernih dan obyektif. Pendidikan resolusi konflik yang ada selama ini hanya berfokus pada aspek kognitif, sikap dan perilaku yang terkait dengan hubungan antar manusia saja. Pengetahuan dan sikap terhadap konflik meskipun positif, tetap memunculkan tindakan-tindakan yang justru mengarah kepada konflik yang destruktif. Berdasarkan pembahasan dalam Paper ini, disampaikan ide untuk menggali pendidikan resolusi konflik berbasis al-Qur’an. beberapa ajaran-ajaran dari al-Qur’an yang ternyata mengandung semua hal yang dibutuhkan dalam proses, aktivitas dan fungsi resolusi konflik, yaitu: keterampilan komunikasi, berpikir kreatif-analitis, pencegahan konflik, pengelolaan konflik dan penyelesaian konflik.

9. Berikutnya jurnal yang ditulis Wahyudin Maguni dan Haris Maupa, dalam *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* Volume 3, Nomor 1, Juni 2018, dengan judul “Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam.”

10. Nur Anif Fulasifah dan Ari Pradhanawati, “ Analisis Konflik Internal dan Model Penyelesaian Konflik Internal Antar Anggota dan Pengurus Serikat Pekerja pada PT. Fumira Semarang”, dalam *Diponegoro journal of social and politic*, Tahun 2017.
11. Jurnal yang ditulis oleh Selvie M.Tumengkol, dalam *jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Volume 3 Nomor 1 Tahun 2016, edisi Mei, dengan judul “Dinamika Konflik Dalam Organisasi.” Selvie M.Tumengkol menyimpulkan, bahwa penyelesaian konflik dalam organisasi seperti itu sifatnya akan kreatif dan konstruktif dan inilah yang kita inginkan semua, yaitu tercapainya kesesuaian (*conformity*) antar anggota dimana para anggota memperagakan sikap, perilaku dan tindakan yang harmonis. Orang mentolelir sifat menyimpang satu atau lebih anggota organisasi sepanjang sifat tersebut mengarah kepada perbaikan bagi organisasi. Perbedaan pendapat di kalangan para anggota organisasi adalah semacam “hak mereka”. Konflik yang timbul diharapkan dapat menciptakan alternatif-alternatif yang lebih baik bagi semua anggota, dan selanjutnya para anggota memilih dari berbagai alternatif tersebut, alternatif yang terbaik bagi mereka sesuai dengan hak dan kewajiban mereka. Jangan sekali-kali memandang bahwa dengan adanya konflik organisasi telah gagal. Konflik, bagaimanapun sulitnya, dapat diselesaikan oleh para anggota sendiri dengan melihat persoalan serta mendudukannya pada proporsi yang wajar, menyadari hambatan serta kendala yang berada di luar kemampuan kita, memperhatikan peraturan permainan yang kita setuju bersama, serta mengusahakan pelaksanaan secara konsekuen keputusan yang telah diambil dan yang telah kita setuju bersama. Dengan cara ini dijamin tercapainya atau tergalangnya persatuan dan kesatuan (*cohesiveness*) para anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lancar. Jadi, konflik dapat mengarahkan ke inovasi dan perubahan; dapat menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan kegiatan, mengembangkan proteksi bagi pihak-pihak yang lemah dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa konflik dapat dikelola, agar berguna bukan menghambat, untuk pencapaian tujuan dalam organisasi modern.
12. Jurnal yang ditulis Thoriq Ramadani, dalam *Jurnal Wacana Kinerja*, Vol. 23 No. 1 Tahun 2020, dengan judul “Fungsi Komunikasi dalam Organisasi melalui Grup Percakapan *WhatsApp* Biro Fasilitasi Kebijakan Energi dan Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Energi Nasional.”
13. Jurnal yang ditulis Gita Amalia, dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No. 2, Juli 2015, dengan judul “Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi.”

Kesimpulan Gita Amalia bahwa sebagian individu juga perusahaan, menganggap bahwa konflik adalah suatu hal yang harus di hindari, sebetulnya konflik bukan suatu hal yang harus dihindari, tetapi konflik dapat menjadi suatu hal yang bersifat positif apabila konflik tersebut dapat dikelola dengan baik sehingga akan menghasilkan suatu hal yang bersifat positif.

Jurnal yang ditulis oleh Adnan, dalam *Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam edupedia*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018, dengan judul “Pendekatan Sistem dalam Pendidikan,” Kesimpulan Adnan, berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa pendekatan sistem di dalam penyelenggaraan pendidikan itu sangat penting, karena dengan sistem yang baik, maka akan diperoleh hasil pendidikan yang baik pula. Sebagai contoh, Finlandia telah mampu menerapkan sistem pendidikan dengan baik sehingga ia mendapatkan pengakuan dunia. Sistem pendidikan yang diterapkan Finlandia melalui proses yang sangat panjang, diawali dengan sebuah revolusi pendidikan dan didukung oleh segenap masyarakatnya. Dengan adanya kesungguhan pemerintah dan masyarakatnya itulah yang membawanya berhasil dalam mendidik anak-anak mereka, ini tentu sebuah invertasi yang luar biasa dan akan selalu mereka nikmati hasil di masa-masa mendatang. Indonesia sebagai sebuah negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam, semestinya mempertimbangkan kelebihan-kelebihan system pendidikan yang dimiliki Finlandia. Tidak ada salahnya untuk mengikuti sesuatu yang terbaik dan sesuai dengan kondisi Indonesia, karena sesungguhnya masih sangat banyak problematika dan kekeliruan dalam sistem pendidikan Indonesia yang perlu dibenahi. Selain itu, perlu juga menggali kandungan Alqur’an agar bisa menemukan teori-teori baru yang mampu mengantarkan bangsa Indonesia pada sebuah sistem pendidikan yang terbaik di dunia pada masanya nanti.

14. Jurnal yang ditulis oleh Syaifulloh Nugroho, dalam *Jurnal Pembangunan dan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* Vol. 7, No. 1, Tahun 2019, dengan judul “Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru.” Syaifulloh Nugroho menarik kesimpulan: 1.) Komunikasi kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Artinya semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka kinerja guru akan meningkat. Adapun besarnya kontribusi yang diberikan sebesar adalah sebesar 64,9%; 2.) Keterampilan manajemen konflik kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah

Istimewa Yogyakarta. Artinya semakin terampil kepala sekolah mengelola konflik maka kinerja guru akan meningkat. Adapun besarnya kontribusi yang diberikan adalah sebesar 80,6%; dan 3.) Komunikasi dan keterampilan manajemen konflik memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Artinya semakin terampil kepala sekolah mengelola konflik maka kinerja guru akan meningkat. Adapun besarnya kontribusi yang diberikan adalah sebesar 85,8%..

15. Terakhir jurnal yang ditulis oleh Hilmy Pratomo, dalam *Jurnal Syariat* *Studi Al-Qur'an dan Hukum*, Vol. V No. 02 November 2019, dengan judul "Kedudukan Al-Qur'an Perspektif Nahdatul Ulama dan Aplikasinya dalam Bahsul Masaail NU."

Persamaan tesis ini dengan beberapa buku dan jurnal diatas adalah sama-sama menjelaskan tentang manajemen konflik dan kinerja. Perbedaannya adalah beberapa buku dan jurnal di atas masih bersifat umum, sementara tesis ini mencoba menguraikan lebih spesifik terkait Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an. Referensi diatas sangat menunjang sekali dalam penulisan tesis ini, dan dalam hal ini sepengetahuan penulis belum ada yang membahasnya.

H. Metode Penelitian

1. Metode Penelitian dan Sumber Data

Untuk menjawab rumusan masalah di atas penulis menggunakan data kualitatif yang berasal dari studi pustaka (*library research*), dan menggunakan pendekatan yang bersifat deskriptif analitis. Selain itu studi dokumentasi juga penulis lakukan terhadap buku-buku yang berkaitan dengan judul tesis ini. Dengan menggunakan teknik analisis isi atau *conten analysis*, yaitu dengan memilih satu tema yang berkaitan dengan judul tesis ini. Kemudian penulis melakukan analisis terhadap pendapat ulama Al-quran atau para ahli dengan menggunakan pendekatan kebahasaan dan mencari korelasi antara masing-masing objek kajian.

Dalam penyusunan penulisan tesis ini penulis menggunakan penelitian kajian kepustakaan (*library research*). Data yang digunakan terdiri dari dua jenis data, primer dan sekunder. Data primer penelitian ini adalah al-Quran dan Tafsirnya. Sementara data sekunder adalah buku yang berkaitan dengan pokok bahasan seperti buku-buku yang berisikan pengetahuan tentang Manajemen Konflik dan Manajemen Umum. Data-data yang terhimpun kemudian penulis lakukan

pengolahan data dan melakukan studi komparasi atau perbandingan yang kemudian bisa ditarik menjadi suatu kesimpulan.

2. Pendekatan Penelitian

Mengingat data dari penelitian ini adalah manajemen dan ayat Al-Quran, maka pendekatan yang dipilih adalah ilmu manajemen dan tafsir tematik yang ada hubungannya dengan manajemen.

3. Teknik Penarikan Kesimpulan

Teknik penarikan kesimpulan dalam hal ini peneliti menggunakan metode induksi yakni suatu cara berpikir atau jalan yang dipakai untuk mendapatkan pengetahuan ilmiah dengan bertitik tolak dari masalah yang berifat khusus, kemudian menarik kesimpulan yang bersifat umum.

I. Sistematika Penulisan

Adapun teknis penulisan dalam tesis ini, penulis berpedoman pada buku "*Panduan Penyusunan Tesis dan Disertasi*" yang diterbitkan oleh Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta edisi terbaru tahun 2017.

Untuk memudahkan dalam membahas penelitian ini, maka karya ilmiah ini ditulis dalam lima bab yang masing-masing bab terdiri dari pasal-pasal yang terkait antara satu dengan yang lainnya, dengan

Bab pertama adalah pendahuluan. Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, tinjauan pustaka, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua, penulis menjelaskan konsep dasar manajemen konflik, hakikat manajemen, teori manajemen; teori manajemen kuno, teori manajemen klasik, hakikat konflik, faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik, manajemen konflik internal, manajemen konflik eksternal, cara penyelesaian konflik, dan konflik dalam perspektif Al-Quran.

Bab ketiga, membahas strategi meningkatkan kinerja guru, hakikat kinerja guru, pengertian kinerja guru, urgensi kinerja guru, indikator kinerja, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, cara meningkatkan kinerja, kinerja dalam perspektif Al-quran.

Bab keempat, penelitian tesis ini menguraikan peran manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru, strategi mengatasi konflik antar guru, peran Pear Group dalam meningkatkan kerja sama kelompok, pendekatan dalam mengatasi konflik antar guru, pelatihan mengatasi konflik dalam peningkatan kinerja guru, peningkatan kinerja guru, perspektif Al-Qur'an terhadap manajemen konflik dan peningkatan kinerja guru.

Bab kelima adalah penutup, yaitu berisi kesimpulan yang ditarik dari pembahasan dari sub-sub sebelumnya, dalam rangka menjawab masalah pokok yang telah dirumuskan dibagian pendahuluan, memuat saran-saran konstruktif dan juga implikasinya.

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN KONFLIK

A. Hakikat Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke bahasa Inggris *to manager* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).¹ Jonni Juni Priansa menjelaskan pengertian manajemen berasal dari kata bahasa Inggris “*management*”, dengan kata kerja “*to manage*” yang secara umum berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin; kata benda “*management*”, dan “*manage*” berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Ada pakar yang berpandangan bahwa kata manajemen berasal dari bahasa *Latin* seperti dikemukakan di depan, yaitu berasal dari kata “*mantis*” yang berarti tangan dan “*agere*” yang berarti melakukan. Pakar lainnya berpandangan bahwa akar kata manajemen berasal dari bahasa Latin “*mano*” yang berarti tangan , menjadi “*manus*”, yang artinya bekerja berhati-hati dengan mempergunakan tangan, dan “*agere*” artinya melakukan sesuatu sehingga menjadi “*managiare*” yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan mempergunakan tangan. Maksudnya, dalam mengerjakan sesuatu, pimpinan tidak hanya bekerja sendiri, tetapi melalui kegiatan orang lain

¹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, cet. III, hal. 5.

(pegawai) yang merupakan tangan-tangan pembantu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut sampai tuntas. Dalam bahasa Perancis, “*menager*” berarti tindakan untuk membimbing atau memimpin. “*Menager*” berarti pembina yang melakukan tindakan pengendalian bimbingan dan pengarahan rumah tangga dengan berbuat ekonomis sehingga dapat mencapai tujuannya. Rumah tangga bisa dalam arti sempit ataupun luas.²

Manajemen merupakan bagian terpenting dalam organisasi yang dalam perspektif Al-Qur’an digambarkan dengan barisan yang teratur dan kokoh. Kata teratur dan kokoh adalah konsep manajemen modern, dimana seluruh perencanaan dilakukan dengan matang dan terukur. Sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Sebagaimana makna yang terkandung dalam QS. Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

“*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*”

Definisi manajemen telah berkembang sedemikian rupa sehingga akan dijumpai variasi definisi manajemen. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner, Freeman & Gilbert). Dapat pula dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.³

Manajemen menurut Parker (Stoner & Freeman) adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Sapre menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen menurut Hughes, et al. adalah berkenaan dengan efisiensi, perencanaan, kertas kerja, prosedur, pelaksanaan regulasi, pengawasan, dan konsistensi.

² Donni Juni Priansa, *Manajemen Skretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, cet. I, hal. 72.

³ Sudaryanto, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, Yogyakarta: CAPS, 2017, cet. I, hal. 2.

Aldag dan Stearns menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan staf, kepemimpinan, dan pengawasan dalam organisasi yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. G.R Terry menyatakan bahwa manajemen adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempegunakan kegiatan orang lain. Adapun Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari seseorang atau beberapa individu untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan dari orang lain untuk memperoleh hasil yang tidak dapat dilakukan seorang individu saja.⁴

Manajemen merupakan ilmu, kiat, seni dan profesi, hal ini dikemukakan oleh Gulick dalam Satori, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat, menurut Follett, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesionalnya dituntun oleh suatu kode etik. Sifat khusus yang utama dari manajemen adalah integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisis yang dikembangkan oleh banyak disiplin ilmu.

Manajemen sebagai suatu seni karena dalam melaksanakan fungsi dan prinsip manajemen dihadapkan kepada masalah-masalah yang kompleks yang membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki seni memimpin yang dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen sebagai

⁴ Beberapa ahli menggunakan kata manajemen sebagai kata benda kolektif (*collective noun*) yang menggambarkan bahwa manajemen merupakan kelompok dalam organisasi. Pakar lain menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang menunjukkan penampilan dari fungsi-fungsi khusus, dan banyak pula yang berpendapat bahwa manajemen sebagai suatu ilmu, seni, karier, ataupun profesi. Manajemen juga menunjukkan sebagai suatu disiplin pengajaran dan bidang tertentu. Terlepas dari pemikiran dan pemahaman yang berbeda tersebut, pada hakikatnya, manajemen mengandung dasar falsafah dan unsur-unsur yang memiliki kemiripan, yaitu: 1. Tujuan yang ingin dicapai, tujuan tersebut telah ditetapkan terlebih dahulu (*Predetermined objectives*); 2. Pencapaian tujuan dilaksanakan melalui pendelegasian wewenang kepada pegawai (*Through the effort of other people*); 3. Pencapaian tujuan organisasi dilaksanakan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan sehingga penggunaan faktor “*Human*” dan “*Non Human*” dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (*How to Manage of Effectively*). Sejalan dengan perkembangan zaman, pengetahuan manajemen bukan hanya sebagai karya-karya dalam praktik nyata, tetapi dikukuhkan kedudukannya sebagai disiplin suatu pengetahuan yang dapat dipelajari. Dalam perkembangannya, manajemen menjadi ilmu terapan (*applied sciences*) atau lebih terkenal dengan istilah “manajemen keilmuan” (*scientific management*). Peter Drucker mengemukakan dua hal penting terkait dengan manajemen, yaitu fungsi manajemen dan orang-orang yang melaksanakannya. Manajemen menunjukkan kedudukan sosial dan wewenang, tetapi juga merupakan suatu disiplin dan bidang telaah. Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, ..., hal.73.

profesi dilandasi oleh nilai-nilai etik organisasi yang membutuhkan keahlian khusus yang tidak sembarangan orang dapat melakukan pekerjaan manajerial secara profesional seperti yang digariskan dalam kerangka ilmu manajemen.⁵

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah. Jika istilah administrasi banyak digunakan oleh Amerika Serikat, Kanada, dan Australia, maka manajemen banyak digunakan oleh Inggris, Afrika, dan negara-negara Eropa.⁶

Ilmu manajemen diperlukan oleh hampir semua jenis profesi, baik yang bekerja di swasta, pemerintah, yayasan, maupun lembaga swadaya masyarakat (LSM). Ilmu manajemen diperlukan dalam pengelolaan setiap organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sekolah, organisasi profesi, maupun organisasi sosial kemasyarakatan.⁷ Bisa disimpulkan, bahwa setiap manusia membutuhkan pengetahuan tentang manajemen dalam setiap aspek kehidupannya untuk berkarya. Sehingga terhindar dari kesalahan-kesalahan pengelolaan organisasi dan sekaligus tercapainya tujuan dan sasaran organisasi dengan baik.

Menurut *kamus* Microsoft Encarta istilah manajemen dari kata *management* (dari bahasa Inggris) mempunyai beberapa makna, yaitu:

1. *Administration of business*, yakni pengorganisasian dan pengontrolan mengenai urusan bisnis atau bagian dari bisnis.
2. *Managers as group*, yakni kolektivitas manajer dan pegawai (pekerja), terutama sekali jajaran para direktur dan eksekutif dari suatu perusahaan atau organisasi.
3. *Handling of something successfully*, yaitu menangani suatu urusan dengan berhasil, terutama mengendalikan sesuatu dengan berhasil.
4. *Skill in handling or using something*, yakni keahlian menangani (mengelola) atau memanfaatkan sumber daya tertentu.

Manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu karena merupakan pengetahuan yang diperoleh melalui metode ilmiah. Menurut Hermawan, metode ilmiah merupakan penggabungan antara rasionalisme dan empirisme. Rasionalisme merupakan pandangan yang didasarkan pada

⁵ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Mutli Perspektif*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016, cet. I, hal. 1.

⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, ...*, hal. 6.

⁷ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, Yogyakarta: CAPS, 2017, cet. I, hal. 1.

pikiran rasional, sedangkan empirisme merupakan pandangan yang didasari pengalaman yang telah terjadi.⁸

Secara sederhana manajemen bisa dikatakan sebagai suatu seni untuk mengelola organisasi mencapai keberhasilan mewujudkan cita-cita ideal bersama.⁹ Mengapa manajemen dikatakan sebagai seni? Sebagai ilustrasi, dalam tataran pengambilan keputusan, keputusan yang diambil sering kali bervariasi meskipun mereka diberi data dan informasi yang sama. Oleh karena itu, manajemen juga merupakan seni, yaitu seni mengambil keputusan, seni pengelolaan sumber daya manusia (SDM), seni pemasaran, dan sebagainya.¹⁰ Karenanya, manajemen menurut Michael Armstrong merupakan suatu proses menentukan apa yang perlu dilakukan dan kemudian menyelesaikannya melalui penggunaan sumber daya secara efektif. Dari pengertian ini dapat difahami bahwa manajemen muncul untuk mengatur arah dan tujuan organisasi yang hendak diwujudkan melalui pendayagunaan sumber daya yang ada secara arif dan efektif.

Manajemen bisa didefinisikan sebagai koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan upaya orang lain untuk mewujudkan tujuan tertentu. Berdasarkan pola inilah manajemen bisa dikatakan sebagai suatu seni, ketika ingin mencapai tujuan tersebut melalui orang lain diperlukan keahlian khusus. Keahlian yang menuntut orang lain bisa digerakkan untuk bekerja mencapai tujuan dan cita-cita bersama. Karena itu, keahlian ini memerlukan kompetensi yang tinggi pada diri pemimpin hingga ia mampu menggerakkan semua sektor (baca, sumber daya organisasi) untuk mewujudkan tujuan; kemampuan inilah yang dikenal dengan istilah *kepeimpinan*. Namun, dapat dikatakan kepemimpinan merupakan lokus esensial dari manajemen, dan melalui lokus tersebut fungsi manajemen bisa dijalankan pada tataran aplikatif.¹¹

Dalam perspektif Al-Qur'an ada padanan kata yang searti dengan manajemen yaitu "*yudabbiru*" sebagaimana yang dijelaskan oleh Yuliharti dan Umiarso. Kata ini memiliki arti yang sepadan dengan kata "pengelolaan", "mengatur" atau generalistiknya adalah manajemen. Menurut Yuliharti, ada beberapa kalangan yang mengatakan kata ini dapat

⁸ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, ..., hal. 3.

⁹ Yuliharti dan Umiarso, *Manajemen Profetik Konstruksi Teoritis Dalam Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Amzah, 2019, cet. I, hal. 13.

¹⁰ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, ..., hal. 3.

¹¹ Yuliharti dan Umiarso, *Manajemen Profetik Konstruksi Teoritis Dalam Manajemen Pendidikan Islam*, ..., hal. 14. Manajemen memposisikan dirinya sebagai suatu kerangka kerja yang di dalamnya terdapat susunan (tata kegiatan) untuk mencapai tujuan bersama. Akan tetapi, ada pandangan yang menyatakan bahwa definisi manajemen memaksa pada kita melihat evolusi ontologis tugas hierarkis dunia sosial dengan pendekatan pekerjaan mental atau manual.

diartikan sebagai merekayasa, mengatur, mengelola, atau mengurus secara bagus. Salah satunya adalah Muhammad Al-Buraey, dalam bukunya *Islam: Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*, Penerj: Nashir Budiman, Jakarta: Rajawali Pers, 1986, hal. 248; dan Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta Kalam Mulia, 2011, hal.259. Kedua akademisi ini menurut Yuliharti dan Umiarso, mempunyai persamaan pandangan, terkait kata “*yudabbiru*” yang memiliki batasan definitif yang sama dengan hakikat manajemen, yaitu mengatur atau mengelola.¹² Kata “*yudabbiru*” dalam Al-Qur’an terdapat dalam beberapa surat, antara lain:

Pertama, QS. Yunus ayat 3:

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى
الْعَرْشِ ۗ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ ۗ مَا مِنْ شَفِيعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ ۗ ذَٰلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ
فَاعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ ﴿٣﴾

“Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah Yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas ‘Arsy untuk mengatur segala urusan. Tiada seorangpun yang akan memberi syafa’at kecuali sesudah ada izin-Nya. (Dzat) yang demikian itulah Allah, Tuhan kamu, maka sembahlah Dia. Maka apakah kamu tidak mengambil pelajaran”

Kedua, QS. Yunus ayat 31:

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمْنَ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَمَنْ يُخْرِجُ
الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ ۗ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ
فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴿٣١﴾

“Katakanlah: "Siapakah yang memberi rezeki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya)?"

¹²Yuliharti dan Umiarso, *Manajemen Profetik Konstruksi Teoritis Dalam Manajemen Pendidikan Islam*, ..., hal. 18.

Ketiga, QS. Ar-Ra'd ayat 2:

اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَخَّرَ
الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ ۗ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ
بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴿٢﴾

“Allah-lah Yang meninggikan langit tanpa tiang (sebagaimana) yang kamu lihat, kemudian Dia bersemayam di atas ‘Arasy, dan menundukkan matahari dan bulan. Masing-masing beredar hingga waktu yang ditentukan. Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tanda-tanda (kebesaran-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan(mu) dengan Tuhanmu.”

Keempat, QS. As-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan.”

Dari empat ayat di atas, tersirat makna manajemen yang dalam logika Al-Qur'an diwakili dengan kata “*yudabbiru*”. Manajemen dalam perspektif Al-Qur'an adalah mengatur (*yudabbiru*) dalam segala urusan sebagaimana Allah mengatur, mengurus alam ini mulai dari yang terkecil sampai yang terbesar, bahkan sampai urusan manusia di akhirat. Oleh karena itu, seorang manajer harus mengatur urusan organisasi secara detail, rinci dan berkesinambungan (simultan) agar tujuan organisasi tercapai. Mengurus organisasi dengan maksimal akan mendatangkan hasil yang memuaskan sesuai dengan tujuan organisasi.

Pemimpin yang abai terhadap masalah-masalah organisasi, tidak dikelola dengan baik, maka bisa dipastikan organisasi tidak akan berkualitas. Mutu pendidikan rendah tidak sesuai dengan yang diharapkan, yang pada akhirnya kegagalan pendidikan yang terjadi. Allah telah memberikan contoh, bagaimana mengelola alam ini dengan begitu sempurna sehingga yang dirasakan oleh manusia adalah keindahan demi keindahan, inilah yang disebut kualitas.

B. Teori-teori Manajemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993) teori memiliki tiga arti, yaitu: (1) pendapat yang dikemukakan sebagai keterangan mengenai suatu peristiwa (kejadian dsb): (2) asas dan hukum umum yang menjadi dasar suatu kesenian atau ilmu pengetahuan: (3) pendapat, cara, dan aturan untuk melakukan sesuatu.¹³

Teori merupakan kumpulan prinsip-prinsip (*principles*) yang disusun secara sistematis. Prinsip tersebut berusaha menjelaskan hubungan-hubungan antara fenomena-fenomena yang ada. Setiap teori akan mengembangkan konsep-konsep yang digunakan sebagai simbol fenomena tertentu. Secara singkat, teori manajemen bisa membantu memajukan praktik manajemen. Ada beberapa teori manajemen yang akan dibahas dalam bab ini yang meliputi:

1. Teori Manajemen Kuno

Manajemen telah dipraktikkan sejak zaman dulu meskipun saat itu teori manajemen mungkin belum dirumuskan dengan komprehensif. Bahkan, barangkali manajemen telah lahir sejalan dengan munculnya peradaban manusia. Sebagai contoh, bangsa Mesir bisa membuat piramida, yaitu bangunan yang cukup kompleks dan hanya bisa diselesaikan dengan koordinasi yang baik. Kekaisaran Romawi mengembangkan struktur organisasi yang jelas serta sangat membantu komunikasi dan pengendalian. Konsep-konsep manajemen juga sering dibicarakan oleh filsuf Yunani atau Arab (Islam) pada Abad Pertengahan. Berikut ini kita bicarakan beberapa ilustrasi manajemen pada zaman kuno.

a. Mesir Kuno

Peradaban Mesir Kuno menghasilkan warisan yang spektakuler, yaitu; piramida, bangunan yang sudah dikenal. Piramida merupakan bangunan raksasa. Pembangunan piramida melibatkan ribuan orang (lebih dari 100.000 orang) dan membutuhkan waktu sekitar 20 tahun untuk menyelesaikan satu piramida (ada beberapa piramida yang dibangun). Untuk membangun konstruksi raksasa tersebut, jelas dibutuhkan manajemen. Pasti ada manajer yang bertugas merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasikan, dan mengendalikan aktivitas, manusia, dan sumber daya agar bangunan piramida tersebut bisa berdiri.

b. Machiavelli

Pemikir dari Italia merumuskan beberapa prinsip manajemen dalam bukunya *Discourses* yang ditulis pada tahun 1531. Dia

¹³ Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan*, Jakarta: Balai Pustaka, 1993. cet. IV, hal. 932.

menuliskan beberapa prinsip yang relevan dengan manajemen kontemporer seperti berikut.

- 1) Organisasi akan lebih stabil jika anggotanya mempunyai kebebasan untuk mengemukakan perbedaan dan memecahkan konflik tersebut dalam organisasi.
- 2) Satu orang bisa mendirikan organisasi, tetapi organisasi akan lebih ‘langgeng’ (bertahan lama) jika menjadi urusan banyak orang dan ketika orang-orang tersebut ingin mempertahankan organisasi tersebut.
- 3) Manajer yang lemah bisa memegang wewenang dengan mengikuti manajer yang kuat, tetapi tidak mengikuti manajer yang lemah lainnya.
- 4) Manajer yang ingin mengubah organisasi yang mapan harus mempertahankan setidaknya ‘bayangan’ tradisi lama (*a shadow of the ancient customs*).

c. Sun Tzu

Filsuf Cina, Sun Tzu, yang hidup sekitar 2.000 tahun yang lalu, menulis buku *The Art of Wars* (Seni Perang). Beberapa prinsip yang dikembangkan oleh Sun Tzu sebagai berikut.

- 1) Jika musuh maju, kita mundur.
- 2) Jika musuh berhenti, kita memprovokasi.
- 3) Jika musuh berusaha menghindari perang, kita menyerang.
- 4) Jika musuh mundur, kita kejar.

Meskipun prinsip yang diajarkan tersebut ditulis untuk perang, semua orang bisa mengadaptasi prinsip tersebut dalam konteks bisnis, misalnya strategi bisnis. Strategi bisnis dalam tingkat tertentu akan berkaitan dengan strategi perang sehingga produktivitas akan meningkat. Teori spesialisasi tersebut mengilhami banyak kalangan, termasuk pemikir-pemikir manajemen yang hidup setelah masa Adam Smith.

Meskipun manajemen telah dipraktikkan dan dibicarakan pada zaman kuno, kejadian semacam itu relatif sporadis dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen. Karena itu, manajemen selama beberapa abad kemudian “terlupakan”.¹⁴

2. Teori Manajemen Klasik

a. Manajemen Ilmiah

Taylor ialah orang pertama yang mengembangkan manajemen ilmiah. Ia seorang ahli teknik mesin yang memulai pekerjaannya di pabrik baja *Midvale Steel Company Philadelphia* (USA) sebagai

¹⁴ Mamduh Hanafi, *Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen*, t.tp., t.p, t.th, hal. 1.36

pekerja biasa selama enam tahun. Setelah enam tahun bekerja, ia diangkat menjadi *Chief Engineer*.¹⁵

Dalam berbagai bukunya, istilah manajemen ilmiah sering diartikan berbeda. Arti pertama, manajemen ilmiah ialah penerapan metode ilmiah dalam studi, analisis, dan penyelesaian masalah-masalah organisasi. Arti kedua, manajemen ilmiah ialah seperangkat mekanisme atau teknik (*a bag of tricks*) guna meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi.

Taylor memberikan prinsip-prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah dalam manajemen dan mengembangkan teknik-teknik untuk mencapai efisiensi dan keefektifan organisasi. Ia berasumsi, bahwa manusia harus diperlakukan seperti mesin. Dalam bekerja, setiap manusia harus diawasi oleh supervisor secara efektif dan efisien. Peran supervisor harus diterapkan dengan maksimal. Setiap manusia harus memproduksi seperti mesin dan disuruh bekerja tanpa mengenal waktu dan lelah.¹⁶

Dari prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah yang disampaikan Taylor, menurut analisa penulis bahwa teori ini tidak sesuai dengan naluri manusia dan abai terhadap nilai-nilai humanis dalam bekerja. Sehingga akan berdampak kepada kualitas pekerjaan dan bahkan ini yang menurunkan efektivitas dan efisiensi bekerja. Pendekatan ilmiah tidak selamanya cocok untuk diterapkan dalam setiap organisasi, tetapi bisa cocok di situasi dan institusi tertentu dengan membutuhkan analisa lebih lanjut.

¹⁵ Pada tahun 1886, ia meneliti usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja berdasarkan waktu dan gerak (*time and motion study*). Ia berpendapat bahwa efisiensi perusahaan rendah karena banyak waktu dan gerak-gerak buruh yang tidak produktif. Hasil penelitiannya disajikan di depan Kongres Sarjana Teknik Amerika, kemudian ditulis dalam bukunya yang berjudul, *The Principles of Scientific Management*. Begitu pentingnya buku tersebut untuk para buruh dan manajer maka di tahun 1911 diterbitkan oleh sebuah penerbit. Semenjak itu, Taylor terkenal sebagai *Bapak Manajemen Ilmiah (the Father of Scientific Management)*. Husaeni Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 33.

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 34. Empat prinsip dasar pemikiran manajemen ilmiah Taylor (Hitt, et al, 1986) berikut ini. (1) Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang harus diuraikan menurut bagian-bagiannya, dan cara ilmiah untuk melakukan setiap bagian dari pekerjaan tersebut perlu ditetapkan sebelumnya. Para pekerja harus diseleksi dan dilatih secara ilmiah untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. (2) Harus ada kerja sama yang baik antara manajer dan pekerja sehingga segala tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana. (3) Harus ada pembagian kerja antara manajer dan para pekerja. (4) Manajer harus menjalankan kegiatan supervisi, memberikan perintah, dan merancang apa yang harus dikerjakan, sedangkan para pekerja harus bebas mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Titik berat dari pemikiran Taylor ialah peningkatan efisiensi dan keefektifan pekerja tingkat bawah dengan cara meningkatkan produktivitas dan memperbesar bidang produksi. Fungsi manajemen menurut Taylor ialah *Planning, Directing, and Organizing of Work* yang disingkat PDO.

Metode manajemen klasik banyak diterapkan dalam berbagai kegiatan organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Studi gerak dan waktu, prinsip efisiensi, seleksi pekerja secara ilmiah, perlunya pendidikan dan pelatihan ternyata mampu meningkatkan produktivitas kerja. Kritik yang sangat keras dari para ahli perilaku yang mengecam penganut Taylor menyatakan bahwa Taylor dan penganutnya telah memperlakukan para pekerja secara tidak manusiawi. Taylor dan pengikutnya menganggap manusia sebagai faktor produksi yang dapat dimanipulasi dengan insentif ekonomi. Upah dibayar berdasarkan hasil yang dikerjakan. Untuk mengejar upah yang banyak, para pekerja bekerja keras sampai melupakan anak dan istrinya di rumah. Akibatnya, terjadilah kenakalan anak dan keretakan keluarga. Untuk mengatasi kelemahan pendekatan manajemen klasik tersebut, muncul pemikiran para ahli berikutnya dengan pendekatan baru yang disebut pendekatan teori organisasi klasik.

b. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik menurut Lunenburg & Ornstein dibedakan atas dua perspektif manajemen, yaitu manajemen ilmiah dan manajemen administratif. Teori organisasi klasik disebut juga teori administrasi (Gray), atau teori manajemen administratif. Salah seorang tokohnya bernama Fayol (1841-1925). Fayol terkenal sebagai Bapak Teori Ilmiah.¹⁷ Menurut Fayol, ada lima fungsi manajemen, yaitu *Planning, Commanding, Coordinating, and Controlling* yang disingkat PCCC.

¹⁷ Husaeni Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 37. Fayol dilahirkan seorang ahli pertambangan dan berasal dari keluarga aristokratis di Prancis tahun 1841. Ia menjadi manajer utama di pabrik tambang dan metalurgi yang sangat terkenal di Erofa. Fayol yakin bahwa kesuksesannya merupakan keterampilan mengembangkan pengalaman dan introspeksi. Ia mengemukakan teori dan teknik administrasi untuk mengelola organisasi yang kompleks dalam bukunya, *Administration Industrielle et Generale* (1916). Lima tahun setelah menulis buku, ia meninggal dunia. Selanjutnya, buku tersebut diterbitkan dalam bahasa Inggris dengan judul *General and Industrial Management*. Fayol membagi operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yaitu (1) *teknik*: produksi dan *manufacturing* produk; (2) *komersial*: pembelian bahan baku dan penjualan produk; (3) *keuangan*: perolehan dan penggunaan modal; (4) *keamanan*: perlindungan karyawan dan kekayaan; (5) *akuntansi*: pelaporan dan neraca keuangan, pencatatan laba, serta pencatatan statistik; (6) *manajerial* dan teknik-teknik kepemimpinan.

Perkembangan teori administrasi berikutnya dipengaruhi oleh Max Weber (1864-1920) seorang Jerman peletak dasar sosiologi modern di Jerman yang kemudian terkenal sebagai Bapak Birokrasi. Teori birokrasi yang dihasilkan olehnya muncul sekitar Perang Dunia I di mana sering terjadi pertentangan antar buruh.

Istilah birokrasi berasal dari bahasa Prancis, *bureau*, yang berarti meja. Pengertian meja ini berkembang menjadi kekuasaan yang diwenangkan di meja-meja kantor. Jika menggunakan Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993), birokrasi mempunyai dua pengertian, yaitu (1) sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan (2) cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dsb) yang banyak liku-likunya.

Seperti halnya dengan pendekatan manajemen ilmiah, pendekatan teori organisasi klasik pun tidak luput dari kritikan. Kritik terhadap teori birokrasi antara lain (1) merangsang berpikir yang mengutamakan konformitas dan formalitas; (2) merupakan rutinitas yang membosankan; (3) ide-ide inovatif tidak sampai kepada pengambil keputusan karena panjangnya jalur komunikasi; (4) tidak memperhitungkan organisasi nonformal yang seringkali lebih berpengaruh kepada organisasi formal; (5) dijalankan secara berlebihan sehingga terjadi *over-bureaucratization*; (6) kecenderungan menjadi *parkinsonian*, yaitu terlalu banyak aturan yang berbelit-belit (simpul-simpul organisasi) yang diatur oleh orang-orang yang menjadikan simpul-simpul birokrasi untuk menyelewengkan wewenang, dan (7) kecenderungan menjadi *orwelian*, yaitu keinginan birokrasi mencampuri (turut melaksanakan) bukan mengendalikan urusan.

Teori-teori organisasi klasik hanya cocok untuk zamannya yang ketika itu organisasi relatif stabil dan lingkungan dapat diramalkan. Teorinya sangat abstrak dan sukar diterapkan untuk pengambilan keputusan. Selain itu, saling bertentangan dengan unsur lainnya. Misalnya, prinsip pembagian tugas bertentangan dengan adanya prinsip satu komando. Meskipun teori organisasi klasik mendapat kritikan, tetapi masih dipakai oleh sebagian orang dalam berorganisasi. Hal tersebut juga menjadi dasar bagi perkembangan teori-teori berikutnya.¹⁸

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 44. Teori-teori transisi dari manajemen klasik menuju ke pendekatan hubungan manusiawi cenderung berorientasi kepada manusia dimulai oleh Follett dan Barnard. Follett (1868-1933) adalah seorang filsuf dan pekerja sosial yang pertama kali menerapkan psikologi sosial

c. Aliran Perilaku

Aliran manajemen klasik tidak dapat menaikkan produktivitas sambil tetap menjaga harmonisasi tempat kerja. Aliran klasik cenderung memandang organisasi secara mekanistik. Teori perilaku kemudian muncul karena ketidakseimbangan teori klasik dalam memandang organisasi. Mary Parker Follet dan Chester I Barnard merupakan pionir dalam aliran perilaku.

1) Pendekatan hubungan manusiawi (*human relations*)

Hubungan manusiawi (*human relations*) pada umumnya mengacu pada suasana kerja yang berasal dari hubungan antara manajer dan karyawan. Jika hubungan manusia pada suatu organisasi efektif, suasana kerja akan mendorong semangat kerja dan keharmonisan suasana kerja. Efektivitas kerja diharapkan akan terjadi dari suasana kerja atau hubungan manusiawi yang baik.

2) *Studi Hawthorne*

Studi Hawthorne dilakukan di pabrik Western Electric Company dari tahun 1924-1933 di Hawthorne, dekat Chicago Amerika Serikat. Studi disponsori oleh General Electric Co. Studi tersebut bertujuan melihat pengaruh tingkat cahaya penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas. Pada mulanya, karyawan dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama yaitu tingkat penerangan diubah-ubah. Kelompok kedua merupakan kelompok

pada perusahaan dan instansi pemerintah. Ia menulis tentang pentingnya kerja sama atasan dengan bawahan, kreativitas, koordinasi, dan pemecahan konflik. Follett percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan proses integrasi, yaitu setiap orang yang berkonflik duduk berunding di satu meja untuk bersama-sama mencari jalan pemecahan bersama atas perbedaan-perbedaan di antara mereka dengan prinsip menang-menang atau saling menguntungkan. Esensi dari teori Follett ialah hubungan kerja yang baik tercipta dari kebersamaan orang-orang bukan di bawah perintah seseorang. Idennya ialah mengganti *power over* dengan *power with* dan menekankan pentingnya pengendalian diri sendiri daripada pengendalian oleh orang lain (*supervisor*). Pendapat Follett yang terkenal adalah manajemen, adalah bekerja melalui orang lain. Bernard (1886-1961) ialah presiden perusahaan Bell Telephone di New Jersey. Ia menulis bermacam-macam subjek manajemen dalam bukunya, *The Functions of the Executive*. Ia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang mengarah pada tujuan. Fungsi manajemen menurutnya adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Ia juga menekankan pentingnya komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Teori yang dikemukakannya disebut teori Penerimaan Wewenang.

Esensi dari Teori Penerimaan Wewenang ialah bawahan akan menerima perintah apabila mereka memahami serta mampu, dan mau melaksanakan perintah atasannya. Bernard juga dikenal sebagai pelopor pendekatan sistem. Kontribusi utama Bernard bagi manajemen ialah pendapatnya tentang tugas para manajer, yaitu membina sistem kerja sama dalam organisasi formal. Ia juga mengajukan pendekatan sistem sosial yang komprehensif untuk manajemen.

pengendali (*control group*). Cahaya penerangan untuk kelompok kedua tidak diubah-ubah.

Ketika tingkat cahaya penerangan dinaikkan, ada kenaikan produktivitas pada kelompok pertama meskipun polanya tidak menentu. Ketika tingkat penerangan diturunkan, produktivitas tetap cenderung naik. Bahkan, produktivitas pada kelompok pengendali, yaitu tingkat penerangan tidak diubah, menunjukkan kecenderungan kenaikan produktivitas. Hasil seperti itu tentu saja membingungkan.

Pada eksperimen selanjutnya, sekelompok pekerja ditempatkan di tempat terpisah. Beberapa variabel yang berkaitan diubah-ubah, seperti upah, lamanya waktu istirahat, dan hari kerja diperpendek. Bahkan, pekerja diperbolehkan memberi saran/usulan perubahan. Hasil yang diperoleh tetap membingungkan. Produktivitas cenderung naik meskipun tidak teratur polanya. Elton Mayo (1880—1949) bersama beberapa koleganya, seperti Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson, kemudian masuk dalam tim penelitian.

Mereka kemudian mengambil kesimpulan bahwa kenaikan produktivitas tersebut terjadi karena kelompok kerja yang dijadikan studi dan juga kelompok kendali merasa menjadi perhatian. Akibatnya, mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik. Para peneliti sampai pada kesimpulan bahwa perhatian manajemen dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Gejala seperti itu kemudian sering disebut sebagai efek Hawthorne (*Hawthorne effect*). Para peneliti juga berkesimpulan bahwa kelompok informal mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas. Suasana kerja di pabrik cukup membosankan dan membuat arti hidup menjadi “kurang berarti”. Persahabatan antarteman kerja membantu mengurangi kebosanan suasana kerja. Di samping itu, persahabatan sering dipererat dengan perasaan bersama “antimanajer”. Dengan suasana seperti itu, tekanan kelompok menjadi lebih kuat, bahkan dibandingkan dengan pengaruh manajemen. Dalam situasi tertentu, tekanan kelompok merugikan karena cenderung menahan produktivitas. Anggota yang melebihi prestasi kelompok akan dimusuhi dan memaksa anggota tersebut kembali ke prestasi sebelumnya yang lebih rendah. Konsep manusia sosial (*social man*), yaitu manusia dimotivasi oleh kebutuhan sosial dan melengkapi konsep manusia ekonomi/rasional yang diajukan oleh manajemen klasik.

3) *Sumbangan dan keterbatasan pendekatan hubungan manusiawi*

Aliran hubungan manusiawi menyadarkan pentingnya kebutuhan sosial. Dengan demikian, aliran ini menyeimbangkan konsep lama yang menekankan ekonomi/rasionalitas manusia. Suasana kerja menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Pelatihan-pelatihan yang kemudian banyak memfokuskan pada upaya memperbaiki hubungan kerja antara manajer dan karyawan. Aliran ini memelopori studi baru dalam bidang dinamika kelompok, yaitu perhatian ditujukan tidak hanya pada individu, tetapi juga pada proses dan dinamika kelompok.

Meskipun demikian, ada beberapa keterbatasan teori ini. Desain, metode, dan analisis penelitian yang dilakukan oleh Mayo sampai saat ini masih menjadi kontroversi. Konsep manusia sosial yang dikembangkan ternyata tidak menjelaskan sepenuhnya perilaku manusia. Usaha perbaikan-perbaikan kondisi kerja ternyata tidak mampu menaikkan prestasi kerja. Sebagai contoh, perbaikan kondisi kerja di suatu perkebunan tidak menaikkan prestasi kerja, malah cenderung menurunkan prestasi kerja karena pekerja cenderung menjadi lebih santai dalam kerja. Tidak ada tekanan untuk bekerja keras seperti sebelumnya.

Tentunya ada faktor lain, selain faktor sosial, yang mendorong prestasi kerja. Faktor ekonomi (gaji), kemampuan kerja karyawan, budaya dan struktur organisasi, serta banyak faktor lain memengaruhi prestasi kerja karyawan. Aliran hubungan manusia belum mampu melakukan prediksi perilaku manusia dengan akurat. Suatu hal yang dapat dimengerti karena faktor sosial merupakan hasil emosi manusia yang lebih sulit diukur. Contoh lain, kepuasan kerja sering dikatakan sebagai pendorong prestasi kerja. Akan tetapi, hubungan tersebut diragukan, bahkan logika sebaliknya tampaknya lebih kuat: prestasi kerja akan menyebabkan kepuasan kerja.

d. Pendekatan Ilmu Perilaku

Pendekatan manusia memelopori tumbuhnya pendekatan baru yang lebih sering dikenal sebagai pendekatan/aliran perilaku. Ahli-ahli dalam perilaku menggunakan metodologi dan konsep dari ilmu sosial, seperti sosiologi, psikologi, dan antropologi. Mereka mengembangkan kerangka analisis yang lebih kompleks dibandingkan dengan pendekatan hubungan manusiawi. Beberapa ahli perilaku mengatakan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan untuk mengaktualisasi dirinya sendiri (*self-actualization*).

Aliran ilmu perilaku memberi sumbangan yang berarti terhadap pemahaman motivasi individu, perilaku kelompok, hubungan interpersonal dalam kerja, dan pentingnya kerja untuk manusia. Manajer dapat menjadi lebih sensitif dan efektif dalam berurusan dengan bawahannya. Meskipun demikian, banyak ahli berpendapat potensi teori ini belum dikembangkan lebih lanjut. Teori tersebut juga cukup kompleks untuk manajer. Rekomendasi mereka sering berbeda antara satu ahli dan lainnya sehingga manajer mengalami kesulitan menentukan pendapat yang paling baik.¹⁹

e. Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif untuk manajemen mulai berkembang sejak Perang Dunia II. Pada waktu itu, Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk tim riset operasi (*research operation*) yang dipimpin oleh P.M.S. Blackett. Tim tersebut terdiri atas ahli matematika, fisika, dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan penting dari tim tersebut. Amerika Serikat kemudian meniru dan membentuk tim riset operasi seperti yang dibentuk Inggris. Komputer digunakan untuk menghitung model-model matematika yang dikembangkan.

Ketika perang selesai, model-model dari riset operasi tersebut kemudian diaplikasikan ke industri. Industri juga mengalami perkembangan pesat dengan persoalan-persoalan yang semakin kompleks. Persoalan tersebut tidak dapat lagi dipecahkan dengan metode-metode yang konvensional. Model riset operasi diperlukan dalam hal ini. Beberapa model riset operasi adalah CPM (*critical path method*) yang digunakan untuk merencanakan proyek atau teori antrean untuk memecahkan persoalan antrean.

Manajemen operasi merupakan variasi lain dari pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih sederhana dan dapat diaplikasikan langsung pada situasi manajemen. Beberapa contoh model manajemen operasi adalah pengendalian persediaan, seperti EOQ (*economic order quantity*), simulasi, analisis *break-even*, dan programasi linear (*linear programming*). Manajemen operasi sering dianggap sebagai aplikasi dari riset operasi.

Pendekatan kuantitatif memberikan sumbangan penting, terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Model-model yang dikembangkan sangat sesuai untuk fungsi tersebut. Sebagai contoh, model CPM bermanfaat untuk perencanaan dan pengendalian

¹⁹ Mamduh Hanafi, *Perkembangan Teori dan Pemikiran Manajemen*, ..., hal. 1.48

proyek. Pendekatan tersebut juga membantu memahami persoalan manajemen yang kompleks. Dengan menggunakan model matematika, persoalan yang kompleks dapat disederhanakan menjadi model matematika. Meskipun tampaknya model matematika dengan formula-formula yang sulit dimengerti sangat kompleks, model tersebut bermaksud menyederhanakan dunia nyata yang sangat kompleks. Dengan model matematika, faktor-faktor yang penting dapat dilihat dan diberi perhatian ekstra.

Sayangnya, model kuantitatif banyak menggunakan model atau simbol yang sulit dimengerti oleh kebanyakan orang, termasuk manajer. Pendekatan kuantitatif juga tidak melihat persoalan perilaku dan psikologi manusia dalam organisasi. Meskipun demikian, potensi model kuantitatif belum dikembangkan sepenuhnya. Apabila dapat dikembangkan lebih lanjut, pendekatan kuantitatif akan memberikan sumbangan yang lebih berarti.²⁰

f. Teori Manajemen Kontemporer

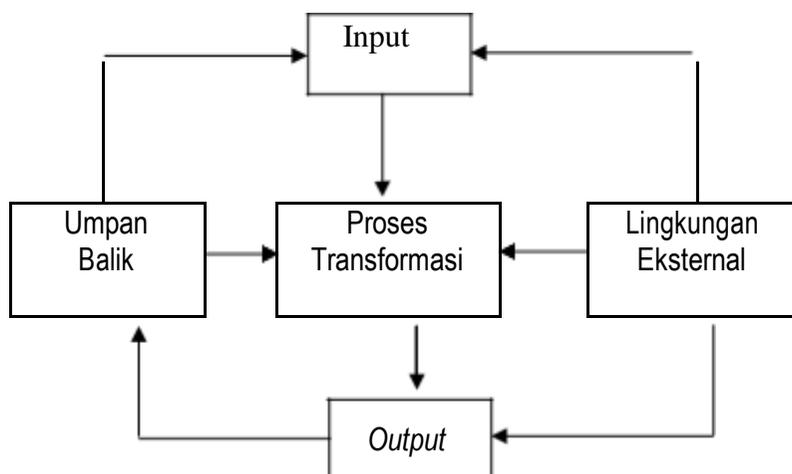
Beberapa pendekatan sudah dibicarakan di muka, yaitu pendekatan-pendekatan tersebut mengalami perkembangan. Adanya beberapa perkembangan yang cenderung mengintegrasikan pendekatan-pendekatan sebelumnya menjadikan batas-batas pendekatan yang telah dibicarakan menjadi tidak jelas. Namun demikian, ada pendekatan yang tetap berakar pada pendekatan-pendekatan tertentu. Bagian berikut ini akan membicarakan pendekatan baru dalam manajemen.

1) Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri atas bagian-bagian yang berkaitan (subsistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Pandangan yang menyeluruh semacam itu akan lebih bermanfaat dibandingkan dengan pandangan yang terisolasi.

Model sistem dapat digambarkan sebagai berikut ini.

²⁰ Mamduh Hanafi, *Perkembangan Teori dan Pemikiran Manajemen*, ..., hal. 1.49



Gambar 1. Model Sistem

Keterangan

- a) *Input* organisasi : bahan mentah, manusia, modal keuangan, dan informasi.
- b) Proses transformasi: kegiatan dalam organisasi, contohnya adalah sistem produksi, sistem pengendalian, dan administrasi.
- c) *Output* : produk, keuntungan, dan informasi.
- d) Umpan balik : umpan balik yang memberi masukan ke *input* dan proses transformasi.

Ada beberapa istilah kunci dalam pendekatan sistem: sistem terbuka, subsistem, sinergi, aliran (*flow*), *feedback*, dan entropi.²¹

²¹ a. *Sistem terbuka*; Sistem yang terbuka berarti sistem tersebut berinteraksi dengan lingkungan. Sebaliknya, sistem yang tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan. b. *Subsistem*; Subsistem merupakan bagian dari sistem, yaitu subsistem pemasaran, keuangan, dan produksi membentuk sistem perusahaan. c. *Sinergi*; Jika subsistem bekerja sama, hasil yang diperoleh akan lebih efektif dibandingkan mereka bekerja sendiri-sendiri. Sinergi sering dikaitkan dengan merger, yaitu dua perusahaan yang bersatu akan lebih efisien dibandingkan dengan dua perusahaan berjalan sendiri-sendiri. d. *Batasan sistem* ; Batasan sistem berhubungan dengan lingkungannya. Dalam sistem yang terbuka, batas tersebut fleksibel. Dalam sistem yang tertutup, batas tersebut kaku. e. *Aliran*; *Input* mengalir ke sistem, kemudian diproses oleh sistem dan keluar sebagai *output*. f. *Feedback*; *Feedback* atau umpan balik merupakan elemen penting dalam pengendalian. Umpan balik informasi diberikan ke orang-orang yang tepat dalam organisasi, kemudian diproses lebih lanjut. Jika ada sesuatu yang melenceng dari rencana, perbaikan bisa dilakukan. g. *Entropi*; Entropi merupakan proses ketika sistem menuju kehancuran. Jika organisasi tidak mampu memproses *feedback* dengan baik dan tidak bisa menyesuaikan diri terhadap lingkungan, organisasi tersebut akan mati.

2) Pendekatan Situasional (*Contingency*)

Pendekatan klasik, perilaku, serta kuantitatif berusaha mencari prinsip-prinsip manajemen yang universal, yang berlaku di mana saja, dan kapan saja. Pendekatan situasional mempunyai cara pandang yang berlawanan. Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakangi. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu belum tentu efektif apabila digunakan di situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu.

Sebagai contoh, manajer ingin menaikkan produktivitas. Aliran klasik akan menyarankan gaji dinaikkan, struktur organisasi diperjelas, dan teknik kerja diperbaiki. Aliran pendekatan hubungan manusia dan perilaku akan menyarankan pemerikayaan kerja (*job enrichment*). Pekerjaan dibuat lebih bervariasi dan tanggung jawab kerja diperluas. Pendekatan kuantitatif akan menyarankan model perencanaan dan pengendalian terbaru. Kesuksesan pendekatan tersebut akan sangat tergantung pada situasi yang ada. Apabila pekerja tidak mempunyai keterampilan yang cukup, pendekatan yang diajukan oleh aliran klasik akan lebih efektif. Sebaliknya, apabila pekerja mempunyai keterampilan yang baik, pendekatan perilaku akan lebih efektif. Apabila pekerja sudah cukup maju, pendekatan aliran kuantitatif akan sangat membantu.

Pendekatan situasional memberikan “resep praktis” terhadap persoalan manajemen. Tidak mengherankan pendekatan ini dikembangkan manajer, konsultan, atau peneliti yang banyak berkecimpung dengan dunia maya. Pendekatan ini menyadarkan manajer bahwa kompleksitas situasi manajerial membuat manajer lebih fleksibel atau sensitif dalam memilih teknik-teknik manajemen yang terbaik berdasarkan situasi yang ada. Pendekatan ini dikritik karena tidak menawarkan sesuatu yang baru. Pendekatan ini belum dapat dikatakan sebagai aliran atau disiplin manajemen baru yang mempunyai batas-batas yang jelas.

3) Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru (*Neohuman Relation*)

Pendekatan ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini dimulai pada tahun 1950-an dan memperoleh momentum pada tahun 1960-an. Pendekatan perilaku mengatakan bahwa manusia berusaha mengaktualisasikan dirinya. Pendekatan hubungan manusiawi

baru melangkah lebih lanjut. Mereka melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Dengan memahami kedudukan manusia tersebut, prinsip manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut.

4) Pandangan Integratif

Setelah membicarakan aliran-aliran manajemen, bagian berikut ini membicarakan integrasi aliran tersebut dalam satu kerangka sekaligus meringkas aliran-aliran tersebut. Manajer harus mampu melihat ketergantungan antarbagian dalam organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, dan keunikan situasi yang dihadapi. Setelah memahami ketiga hal tersebut, manajemen dapat memilih pendekatan mana yang paling baik untuk diterapkan pada situasi yang dihadapi.²²

C. Hakikat Konflik

Konflik menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993), terdapat dua definisi, yaitu (1) percekocan; perselisihan; pertentangan; (2) ketegangan atau pertentangan di dalam cerita rekaan atau drama (pertentangan antara dua kekuatan, pertentangan dalam diri satu tokoh, pertentangan antara dua tokoh, dan sebagainya).²³

Perspektif Al-Qur'an mengenai konflik digambarkan dalam QS. Al-Baqarah ayat 213:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ التَّبَيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ



“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-

²² Mamduh Hanafi, *Perkembangan Teori dan Pemikiran Manajemen*, ..., hal. 1.56

²³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ..., hal.

keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.”

Konflik pada hakikatnya adalah segala sesuatu interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan /atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Menurut Mulyasa, (2005: 239), konflik dapat diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.

Berdasarkan manfaatnya, konflik dapat dikelompokkan ke dalam konflik fungsional dan disfungsional. Menurut Gibson (1996), konflik fungsional adalah suatu konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja. Pertentangan antar kelompok yang fungsional dapat memberikan manfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Konflik ini tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi lebih baik dan kreatif. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang, Adapun konflik disfungsional adalah konfrontasi atau pertentangan antar kelompok yang merusak, merugikan, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu, setiap organisasi harus mampu menangani dan mengelola, serta mengurangi konflik agar memberikan dampak positif, dan meningkatkan prestasi, karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan prestasi dan kinerja organisasi.²⁴

²⁴ Murni, *Manajemen Konflik Dalam Pendidikan*, Diakses 25 Juli 2019.

Menurut Eisenhardt *et al.* (1997) konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat (sudut pandang), baik itu terjadi dalam ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Sedangkan menurut Lambert *et al.* (2006) konflik merupakan situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang di antara beberapa orang, kelompok atau organisasi. Sikap saling mempertahankan diri, sekurang-kurangnya di antara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan, maka mereka berada dalam posisi oposisi bukan kerjasama. Apabila suatu organisasi dengan kaku menolak adanya perubahan, maka situasi konflik yang terjadi tidak akan reda. Tensi akan makin meningkat “suhunya” dan setiap konflik yang baru terjadi akan makin menceraikan beraikan sub unit-sub unit organisasi yang bersangkutan (Lambert *et al.* 2006).

Diungkapkan dalam penelitian Irawati (2007) bahwa berbagai perbedaan yang muncul dalam organisasi yang dapat menimbulkan silang pendapat, pertengkaran atau bahkan konflik di dalam tubuh organisasi. Adanya *job design* dan *job description* secara otomatis telah memposisikan seseorang sebagai kompetitor bagi sesamanya, sehingga menimbulkan persaingan yang seringkali berakibat buruk bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Saat ini, deskripsi jabatan mulai ditinggalkan dan beralih pada sistem *team description*. Apabila timbul persaingan bahkan permusuhan yang seharusnya tidak perlu terjadi, maka pimpinan harus dapat memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh anggota organisasinya serta mencoba mengatasi konflik yang muncul tanpa merugikan organisasi itu sendiri. Dengan kata lain manajemen harus mampu memfasilitasi berbagai kegiatan di dalam organisasi agar menghasilkan kinerja yang baik dengan tingkat konflik intern minimal.²⁵

Santrock (1988:414) menulis, “*conflict occurs when we must decide between two or more incompatible stimuli*”. Dua atau lebih stimuli itu bisa jadi seluruhnya bersifat positif atau negatif, atau campuran antara keduanya. Karena itu, secara garis besar konflik terbagi ke dalam tiga kategori: konflik mendekat-mendekat, menjauh-menjauh, dan mendekat-menjauh.

²⁵ Sri Wartini, Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan, *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol. VI, No 1, April 2015.

Konflik mendekat-mendekat (*approach-approach conflict*) ialah konflik yang muncul ketika dihadapkan pada dua tujuan yang sama-sama mengandung nilai positif. Dalam hal ini, dapat memilih salah satu dari dua atau lebih pilihan yang disukai tanpa adanya beban. Umumnya konflik jenis ini mudah diatasi dan mungkin hanya menimbulkan emosi yang relatif lebih rendah ketimbang konflik jenis lain. Morgan et.al. (1986:300) menulis, “*compared with other conflict situations, approach-approach conflict are usually easy to resolve and generate little emotional behavior*”.

Konflik menjauh-menjauh (*avoidance-avoidance conflict*) adalah konflik yang terjadi dengan melibatkan dua hal negatif pada saat bersamaan. Contoh, seseorang harus melakukan pekerjaan yang sangat tidak disukainya, atau kehilangan pendapatan karena berhenti bekerja. Kedua hal ini negatif, dan jika salah satunya dipilih akan menimbulkan ketidaksenangan pada hal lain. Islam telah menawarkan solusi untuk mengatasi konflik model ini, yaitu memilih salah satu yang teringan *mudarat-nya*.

Konflik mendekat-menjauh (*approach-avoidance conflict*) merupakan jenis konflik yang lebih sulit dipecahkan. Konflik mendekat menjauh terjadi apabila suatu hal mengandung unsur positif dan negatif sekaligus. C.T. Morgan dengan gamblang menyatakan : “*The third type of conflict, approach avoidance, is often the most difficult to resolve because, in this type of conflict, a person is both attracted and repelled by the same goal object*”. (Jenis ketiga dari konflik, mendekat-menjauh, seringkali adalah jenis yang paling sulit dipecahkan karena, dalam konflik jenis ini, seseorang pada saat bersamaan menaruh minat terhadap dan dijauhan dari obyek tujuan yang sama).

Setiap konflik tidak selalu bermuatan tunggal, tapi adakalanya melibatkan berbagai persoalan yang kompleks sekaligus. Pada alternatif pilihan yang ada terkandung banyak unsur positif dan negatif secara simultan (berbagai konflik mendekat-menjauh akan muncul). Konflik seperti ini lazim disebut *multiple approach-avoidance conflict*.

Konflik juga terjadi pada hubungan interpersonal, baik hubungan individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan kelompok. Konflik dalam hubungan interpersonal adalah “hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau yang merasa memiliki, sasaran-sasaran yang tidak sejalan” (Fisher et.al. (2000:4). Masing-masing pihak mempunyai keinginan dan ekspektasi yang berbeda. Hal ini dapat terjadi dengan keluarga di rumah, tetangga, teman sekerja, atau interaksi dengan

masyarakat luas pada umumnya. Konflik-konflik ini pada gilirannya menimbulkan stres dan boleh jadi emosi turut menyertainya.²⁶

Ada banyak pandangan mengenai konflik. Robbins (2006) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi disebut sebagai “*The Conflict Paradox*”, yaitu pandangan bahwa pada satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi pada sisi lain justru banyak kelompok dan organisasi yang berusaha untuk meminimalisasi konflik. Pandangan tentang konflik secara umum dibagi menjadi tiga bagian berikut.

1. Pandangan tradisional (*the traditional view*)

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Konflik ini merupakan hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang, dan kegagalan manajer (pemimpin) untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai.

2. Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*)

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai hal yang bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

3. Pandangan interaksionis (*the interactionist view*)

Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik pada kelompok atau organisasi. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga setiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis-diri, dan kreatif.²⁷

Selama bertahun-tahun tiga pandangan berbeda telah berevolusi tentang pengertian konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional (dominan dari akhir abad 19 sampai pertengahan tahun 1940-an) mengasumsikan bahwa konflik itu buruk, selalu memiliki dampak

²⁶ M. Darwis Hude, *Emosi Penyelajahan Religio-Psikologis tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Erlangga, 2006, cet. VIII, hal. 261.

²⁷ Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, ..., hal. 274.

negatif, dan menyebabkan penurunan kinerja. Seiring tingat konflik meningkat maka konflik harus selalu dihindari. Dalam pandangan ini, konflik sangat erat kaitannya dengan istilah-istilah seperti kekerasan (*violence*), kehancuran (*destruction*), dan irasionalitas (*irrationality*).

Respon terhadap konflik dalam pandangan tradisional adalah mengurangi (*reduce*), menekan (*suppress*), atau menghilangkan (*eliminate*). Manajer bertanggung jawab untuk membebaskan program dan kegiatannya dari setiap konflik, bahkan sering menggunakan pendekatan otoriter. Meskipun pendekatan itu terkadang berhasil, namun pada umumnya tidak efektif. Ketika mereka ditekan dan akar penyebabnya tidak dapat diidentifikasi maka aspek konflik yang berpotensi positif tidak dapat muncul.

Pandangan tradisional tentang konflik ini masih banyak dilakukan, karena insituisi industri dan bisnis yang memiliki pengaruh kuat terhadap masyarakat kita sependapat dengan pandangan tersebut. Pandangan negatif tentang konflik ini memainkan peran dalam pengembangan serikat pekerja. Konfrontasi kekerasan antara pekerja dan manajemen, menyebabkan orang berpendapat bahwa konflik selalu merugikan dan karenanya harus dihindari.

Pandangan perilaku atau pandangan kontemporer yang juga dikenal sebagai pandangan hubungan manusia (*human relation view*), muncul pada akhir 1940-an dan berhasil menguasai hingga tahun 1970-an. Pandangan ini berpendapat bahwa konflik itu wajar dan tak terelakkan di semua organisasi, dan berdampak positif atau negatif, tergantung pada bagaimana konflik ditangani. Kinerja dapat meningkat dengan adanya konflik, namun hanya sampai tingkat tertentu dan kemudian menurun jika konflik dibiarkan meningkat lebih lanjut atau tidak terselesaikan. Pendekatan ini menganjurkan penerimaan konflik dan merasionalisasi keberadaannya. Seorang manajer harus bisa melihat potensi atau manfaat konflik, dan mengelolanya secara efektif ketimbang berusaha untuk menghilangkannya.

Perspektif baru yaitu pandangan interaksionis, menganggap bahwa konflik diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Sementara pendekatan perilaku berusaha menerima konflik. Verma (1998) mengemukakan bahwa pandangan interaksionis mendorong konflik berdasarkan keyakinan bahwa organisasi yang harmonis, damai, tenang, dan terlalu kooperatif cenderung statis, apatis, stagnan, dan tidak dapat merespon perubahan dan inovasi. Pendekatan ini mendorong manajer untuk mempertahankan tingkat konflik yang sesuai, atau cukup untuk menjaga agar kegiatan tetap kritis, layak, kreatif, dan inovatif.

Verma (1998) mengemukakan bahwa dengan menggunakan ketiga pandangan tentang konflik ini, tindakan manajerial yang diambil dapat

diputuskan dengan membandingkan tingkat konflik aktual (*diberi simbol a*) dan tingkat konflik yang diinginkan (*diberi simbol d*).²⁸ Menurut pandangan tradisional, tingkat konflik yang diinginkan selalu nol. Jika $a=0$, manajemen tidak perlu melakukan apa-apa, dan jika konflik aktual meningkat di atas nol maka harus dipecahkan. Akan tetapi, pandangan behavioris dan interaksionis hanya berbeda dalam hal tingkat konflik yang diinginkan, yang bisa sama dengan atau di atas nol. Sedangkan dalam pandangan kontemporer dan dalam pandangan interaksionis selalu di atas nol. Jika tingkat konflik yang diinginkan berada di atas nol maka terdapat tiga kemungkinan hasil, tergantung pada apakah a lebih dari d , atau a kurang dari d .

Tabel 4.1 menyajikan ringkasan dari tiga pandangan konflik, pengaruhnya terhadap kinerja, dan tindakan manajerial yang direkomendasikan (Robbins, 1974).

Tabel 1 Perbandingan Pandangan tentang Konflik

Pembanding	Pandangan Tradisional	Pandangan Kontemporer	Pandangan Interaksionis
Poin Utama (<i>Main Points</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Disebabkan oleh pembuat masalah. • Buruk. • Harus dihindari. • Harus ditekan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Harus dihindari. • Harus ditekan. • Tak terelakkan antar manusia. • Tidak selalu buruk. • Alami, hasil perubahan. • Bisa dikelola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil dari komitmen terhadap tujuan. • Sering kali bermanfaat. • Harus dirangsang. • Harus bertujuan untuk menumbuhkan kreativitas.
Efek pada Kinerja	Kinerja menurun seiring tingkat	• Kinerja terutama	• Tingkat konflik

²⁸ **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 sensitif untuk inovasi, kreativitas, atau perubahan, karena para anggotanya merasa nyaman dengan *status quo* dan tidak peduli untuk memperbaiki kinerjanya.

<i>(Effect on Performance)</i>	konflik meningkat.	tergantung pada seberapa efektif konflik ditangani. • Umumnya kinerja meningkat ke tingkat tertentu karena tingkat konflik meningkat, kemudian menurun jika konflik diizinkan meningkat lebih lanjut atau tidak terselesaikan	tertentu diperlukan untuk meningkatkan kinerja. • Kinerja meningkat dengan konflik sampai tingkat tertentu, kemudian menurun jika konflik meningkat lebih lanjut atau tetap tidak terselesaikan.
Tindakan yang Disarankan (<i>Recommended Actions</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak melakukan apa pun jika $a=d$ • Selesaikan konflik jika $a>d$ (dimana $d=0$) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak melakukan apa pun jika $a=d$ • Selesaikan konflik jika $a>d$ (dimana $d=0$) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak melakukan apa pun jika $a=d$ • Selesaikan konflik jika $a>d$ • Merangsang konflik jika $a<d$ (dimana $d>0$)

Menurut Zikmann, bentuk-bentuk konflik dalam berorganisasi meliputi: (1) konflik kepentingan (*interest conflicts*), (2) konflik struktural (*structural conflicts*), (3) konflik nilai (*value conflicts*), (4) konflik hubungan (*relationship conflicts*), dan (5) konflik data (*data conflicts*). Jika manajer proyek tidak waspada dan tidak memiliki keterampilan untuk mengelola tingkat konflik secara efektif,

hubungan antara para pihak dapat memburuk sedemikian rupa sehingga tujuan proyek atau kegiatan semula mejadi tidak mungkin tercapai.²⁹ Sejalan dengan ini, Panggabean membagi bentuk-bentuk konflik dalam Alternative Disputi Resolution (ADR) kedalam dua bagian, yaitu sebagai berikut:

a. Bentuk-bentuk Konflik Dalam Proses Mediasi

Ada banyak cara untuk menganalisis sifat dari sebuah konflik dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan konflik. Konflik-konflik dalam masyarakat biasanya muncul dari sebuah situsi yang kompleks: orang-orang yang terlibat di dalamnya, sejarah dari orang-orang tersebut, dinamika sosial, politik atau lingkungan ekonomi dan isu-isu khusus yang satu dengan yang lainnya tidak sependapat. Dengan begitu, seorang mediator masyarakat harus menyadari bahwa ada banyak faktor yang harus disadari jika ingin merespon konflik secara konstruktif.

Usaha memahami dan merespon konflik memperlihatkan kepada kita beberapa bentuk atau kategori konflik: konflik atas sumber daya, konflik mengenai informasi, konflik terkait dengan hubungan, konflik terkait dengan kepentingan atau kebutuhan, konflik mengenai struktur, dan konflik menyangkut nilai.

Masuk ke dalam bagian ini adalah semua bentuk-bentuk konflik yang disampaikan Zikmann terdahulu, dengan penambahan satu poin menurut Panggabean yaitu konflik mengenai informasi. Dalam banyak contoh, pihak-pihak yang berkonflik tidak memiliki informasi yang memadai tentang situasi bahkan tidak memiliki informasi yang sama. Mengumpulkan dan mengklarifikasi fakta-fakta dapat dilakukan untuk menurunkan ketegangan. Dalam situasi yang lain setiap pihak memiliki cara-cara yang berbeda dalam melihat atau memberi tingkat kepentingan yang berbeda terhadap data yang sama. Diskusi terbuka dan pengumpulan pendapat oleh pihak-pihak lain yang dipercaya dapat membantu dalam memahami relevansi dari informasi yang tersedia.

Mencoba memahami sebuah konflik dengan menyadari bahwa orang terlibat, sejarahnya, latar sosial, isu-isu dan beraneka penyebab lain atau faktor-faktor penyebab sering dapat membebaskan baik si juru damai maupun pihak-pihak yang berkonflik. Proses ini menolong “memecahkan” sebuah konflik yang kompleks ke dalam bagian-bagian yang dapat dikelola dan membuka pintu untuk pendekatan-pendekatan resolusi yang beraneka ragam.

²⁹ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, cet. I, hal. 82.

b. Bentuk-bentuk Konflik dari Beberapa Literatur Lain

Bentuk-bentuk perselisihan dapat dikutip dari beberapa literatur, seperti *Black Law Dictionary*, yang menjelaskan bentuk-bentuk konflik sebagai berikut:

- 1) *Bukti yang saling bertentangan*. Bukti yang diajukan oleh penggugat dan terdakwa, atau jaksa penuntut dan terdakwa yang tidak konsisten dan tidak dapat direkonsiliasi.
- 2) *Konflik kewenangan*. Keputusan antara dua atau lebih pengadilan (pengadilan umum pilihan terakhir) tentang beberapa pokok hukum atau penerapan hukum. Mungkin juga merujuk pada perbedaan antar otoritas pada suatu subjek. Lihat pilihan hukum, pertentangan hukum.
- 3) *Konflik kepentingan*. Istilah yang digunakan sehubungan dengan pejabat publik dan fidusia dan hubungannya dengan masalah yang menjadi kepentingan pribadi atau keuntungan bagi mereka. Masalah-masalah etis yang terkait di sana dicakup oleh undang-undang di sebagian besar yuridiksi dan oleh undang-undang di tingkat federal. Kode Tanggung Jawab Profesional dan Aturan Model Perilaku Profesional menetapkan standar untuk konflik kepentingan aktual atau potensial antara pengacara dan klien. Umumnya ketika digunakan untuk menyarankan diskualifikasi pejabat publik dari melaksanakan tugas sumpahnya, istilah benturan kepentingan mengacu pada bentrokan antara kepentingan publik dan kepentingan uang pribadi dari individu yang bersangkutan.
- 4) *Konflik Hukum*. Ketidakkonsistenan atau perbedaan antara undang-undang dari negara bagian atau negara yang berbeda, yang timbul dalam kasus orang yang telah memperoleh hak, menimbulkan kewajiban, melukai atau merusak, atau membuat kontrak, dengan wilayah dua atau lebih yuridiksi.
- 5) *Konflik Hukum Pribadi*. Istilah yang digunakan untuk menggambarkan konflik dalam suatu negara tertentu yang timbul dari penerapan hukum umum ke kelompok ras dan regiligious dengan memiliki hukum mereka sendiri, misalnya hukum pasang-surut orang Indian (Henry Campbell Black, 1990: 299-300).

Dalam *Kamus Istilah Hukum Fockema Andreae*, kata-kata *conflict van attributie* menunjukkan perselisihan dalam hal kekuasaan administrasi dengan kekuasaan pengadilan (NE. Algra, dkk., 1983:77). Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kata konflik pada umumnya diartikan sebagai percekocokan, pertentangan ..., konflik sosial berarti pertentangan antara golongan masyarakat yang bersifat menyeluruh dalam kehidupan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kata konflik atau perpecahan adalah adanya pertentangan atau ketidaksesuaian antara pihak yang akan dan sedang mengadakan hubungan atau kerja sama. Bentuk konflik akan dapat terlihat, apakah konflik kepentingan, hukum, sosial, dan lain-lain atau konflik dalam kegiatan bisnis atau perdagangan.³⁰ Juga yang terjadi dalam dunia pendidikan dan insitusi keagamaan.

Sedangkan dalam perspektif Al-Qur'an, konflik sinonim dengan kata ikhtilaf (perselisihan), sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah swt surat Al-Baqarah ayat 176 dan 213 yang berbunyi:

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ نَزَّلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي الْكِتَابِ لَفِي

شِقَاقٍ بَعِيدٍ ﴿١٧٦﴾

“Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan Al Kitab dengan membawa kebenaran; dan sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al Kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh (dari kebenaran).”

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي

مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢١٣﴾

“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka

³⁰ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, Jakarta: Jala Permata Aksara, 2017, cet. I, hal. 49.

perselisihkan itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.”

Hakikat manusia adalah umat yang satu, namun seiring dengan perjalanan waktu terjadi perselisihan sebagaimana dalam sejarah manusia diawali perselisihan antara Habil dan Qabil putra Nabi Adam as, bahkan sampai terjadi pembunuhan. Pertentangan (konflik) diantara mereka merupakan pelajaran bagi kita, jangan sampai konflik menjadi preseden buruk bagi umat manusia. Konflik merupakan sunatullah (*natural of law*) dalam kehidupan, konflik yang dikelola dengan baik dan dalam bimbingan Allah Swt serta dengan cara yang tepat dalam pengelolaannya, maka konflik menjadi sumber peningkatan kinerja.

Dalam surat Ali Imran ayat 19 konflik didefinisikan dengan berselisih, yaitu terkait dengan sikap pertentangan terhadap kitab. Sebagaimana Allah berfirman:

إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ ۗ وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَعِيًّا بَيْنَهُمْ ۗ وَمَنْ يَكْفُرْ بِآيَاتِ اللَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ ﴿١٩﴾

“Sesungguhnya agama (yang diridhai) disisi Allah hanyalah Islam. Tiada berselisih orang-orang yang telah diberi Al Kitab kecuali sesudah datang pengetahuan kepada mereka, karena kedengkian (yang ada) di antara mereka. Barangsiapa yang kafir terhadap ayat-ayat Allah maka sesungguhnya Allah sangat cepat hisab-Nya.”

Lebih gamblang lagi penjelasan Al-Qur’an tentang konflik yang terjadi diantara manusia, dengan larangan bercerai-berai dan berselisih sebagaimana Allah berfirman dalam surat Ali Imran ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۗ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾

“Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat.”

Penulis berpendapat, bahwa dalam ayat ini Allah memberikan peringatan kepada manusia ketika sudah ada hukum, regulasi yang jelas maka manusia tidak dibenarkan untuk berselisih. Dapat diambil pelajaran oleh para pemimpin dan karyawan dalam sebuah organisasi atau institusi pendidikan, ketika sudah ada aturan (regulasi) yang sudah disepakati, maka tidak dibenarkan ada lagi perselisihan (konflik). Perselisihan menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi organisasi dan dunia pendidikan. Kalau dalam perspektif Al-Qur'an disebut dengan *'adzabun 'adzim* (siksa yang pedih) bagi yang berselisih terhadap ketentuan yang sudah jelas dari Allah Swt.

D. Faktor-faktor yang Menyebabkan Terjadinya Konflik

Hukum sebab akibat (*kausalitas*) senantiasa berperan dalam kehidupan manusia, terjadinya konflik dalam organisasi merupakan akibat dari ketidakcermatan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang menimbulkan konflik. Konflik dengan diri sendiri dapat terjadi karena adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nuraninya, ketidakpastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik peranan, konflik kepribadian, dan konflik tugas di luar kemampuannya.

Dalam setiap organisasi terdapat berbagai faktor yang menjadi penyebab munculnya konflik. Konflik individu biasanya muncul ketika seseorang tidak memiliki kepastian tentang tugas apa yang harus dilakukan, karena penjelasan dari supervisor atau manajemen mungkin tidak memadai. Konflik antarindividu dapat juga disebabkan dari stres yang berkaitan dengan peran.

Dalam literatur disebutkan terdapat enam sumber utama konflik yang menimbulkan sengketa dalam organisasi, yaitu (1) perbedaan pendapat interpersonal yang muncul ketika seseorang mengalami stres individu; (2) masalah yang dihasilkan dari konflik peran, suatu kondisi yang terjadi ketika ada bentrokan alih peran seseorang dalam organisasi; (3) perjuangan seseorang dan kelompok terhadap satu sama lain untuk mencapai kepentingan mereka sendiri; (4) kesalahpahaman dan perbedaan pendapat dari diferensiasi, yaitu bentrokan yang timbul karena orang-orang mendekati masalah yang umum dari orientasi yang sangat berbeda; (5) saling ketergantungan untuk kolaborasi yang tidak seimbang di antara beberapa pihak, menjadi penyebab komunikasi dan interaksi yang sulit sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih intensif; dan (6) tekanan eksternal, yaitu kekuatan-kekuatan luar perusahaan yang menekan sistem internal.

Ketika membahas penyebab konflik, pertanyaan yang muncul adalah pada situasi apa konflik dapat muncul? Konflik cenderung muncul dalam keadaan tertentu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), keadaan yang

cenderung menciptakan konflik adalah: (1) perbedaan kepribadian, (2) perbedaan nilai, (3) batasan pekerjaan yang kabur, (4) perebutan sumber daya yang terbatas, (5) pengambilan keputusan yang tidak demokratis, (6) pembuatan keputusan sepihak, (7) komunikasi yang buruk, (8) persaingan antardepartemen, (9) harapan kerja yang tidak masuk akal (kebijakan, peraturan, tenggang waktu, pembatasan waktu), (10) harapan yang tidak terpenuhi dan/atau tidak realistis (mengenai gaji, kemajuan, atau beban kerja), (11) organisasi yang lebih kompleks, dan (12) konflik yang tidak terselesaikan.³¹

Apabila ditelusuri sesungguhnya penyebab muncul atau terjadinya konflik sangatlah beragam. Menurut Usman (2004:224) konflik antar individu dengan kelompok sering diwarnai oleh adanya tekanan kelompok terhadap individu bersangkutan. Tekanan ini boleh jadi muncul karena individu dianggap melanggar norma-norma kelompok seperti visi, misi, tujuan, sasaran, tindakan.

Di sisi lain Gibson *et. al.*, menjelaskan adanya tiga hal yang merangsang konflik dalam hubungan antar anggota dalam suatu kelompok, yakni perkara tugas, hubungan, dan proses. Tugas seringkali mengundang konflik karena masing-masing anggota memiliki perbedaan sudut pandang tentang tugas kelompok yang harus diselesaikan. Adapun konflik menyangkut hubungan merupakan pengembangan atas konflik tugas, karena pertentangan sudah masuk ke ranah pribadi suatu pihak atau lebih. Untuk konflik yang disebabkan oleh proses merupakan masalah yang paling sering dihadapi para anggota dalam suatu kelompok. Konflik ini berpangkal dari perbedaan sudut pandang (persepsi) bagaimana menyelesaikan tugas yang diamanatkan lembaga pada sebuah kelompok.

Lebih spesifik Arikunto mengemukakan sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat meliputi: (a) bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama; (b) perbedaan dalam tujuan antara bagian/kelompok dalam organisasi; (c) saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi; (d) perbedaan nilai-nilai persepsi yang dianut oleh masing-masing bagian dalam organisasi dan (e) sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

Akan tetapi secara garis besar berdasarkan hasil-hasil penelitian yang ada, sumber-sumber tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber yang paling banyak menimbulkan konflik. Faktor-faktor tersebut adalah: (a) ketergantungan dan kebersamaan dalam menggunakan sumber; (b) perbedaan dalam kelompok dalam tujuan, nilai-nilai atau persepsi dan (c) ketidakseimbangan kekuasaan dan kekaburan.³²

³¹ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 57.

³² Adri Efferi, *Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan*, STAIN Kudus. *Jurnal Manajemen Konflik*, Diakses 25 Juli 2019, 8.17 AM

Sinambela membagi faktor-faktor yang memengaruhi konflik ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

1. Faktor intern

Yang termasuk faktor intern adalah sebagai berikut.

- a. **Kemantapan organisasi.** Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang dewasa mempunyai pandangan hidup luas, mengenal, dan menghargai perbedaan nilai, dan lain-lain.
- b. **Sistem nilai.** Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik atau buruk, salah atau benar.
- c. **Tujuan.** Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.
- d. **Sistem lain dalam organisasi.** Sistem-sistem lain, seperti sistem komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, imbalan, dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi, misalnya, ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

2. Faktor ekstern

Sedangkan faktor ekstern meliputi hal-hal sebagai berikut.

- a. **Keterbatasan sumber daya.** Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan dapat berakhir menjadi konflik.
- b. **Kekaburan aturan/norma di masyarakat.** Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.
- c. **Derajat ketergantungan dengan pihak lain.** Semakin bergantungnya satu pihak dengan pihak lain, semakin mudah konflik terjadi.
- d. **Pola interaksi dengan pihak lain.** Pola yang bebas memudahkan pemaparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.³³

Disamping itu, konflik bisa terjadi karena perbedaan ciri kepribadian yang satu dengan yang lain. Pengetahuan tentang ciri kepribadian orang lain terutama akan sangat berguna jika ciri kepribadian kita sendiri sangat berbeda atau bertentangan dengannya. Banyak konflik antar pribadi justru terjadi karena ciri kepribadian antar setiap orang memang berbeda.

Tetapi jika orang-orang menghayati adanya perbedaan tersebut dan menyadari akan kelebihan dan kekurangannya masing-masing, perbedaan

³³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019, cet. IV, hal. 463.

itu justru dapat digunakan sebagai suatu sumber kekuatan yang bisa mendukung terjadinya kemajuan dan pembaharuan-pembaharuan.³⁴

Secara umum konflik dapat terjadi karena (1) SARA (suku, agama, ras, dan antargolongan), ancaman status, penduduk pendatang dengan penduduk asli, WNI dengan pribumi, antar warga yang bertikai (konflik horizontal); (2) salah satu atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai tujuan; (3) persaingan tidak sehat; (4) perbedaan persepsi (*constrasting perceptions*) terutama dalam interpretasi dalam bahasa dan makna hukum; (5) hambatan-hambatan komunikasi; (6) ketidaksesuaian dengan visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi yang telah disepakati atau terjadi ketidakpercayaan atau kecurangan; (7) kepribadian yang tidak cocok antara satu dengan yang lainnya (*personatily clashes*); (8) orang-orang mempunyai tugas-tugas yang saling bergantung satu sama lain yang membutuhkan kerja sama, namun sarannya berbeda atau terjadi konflik kepentingan (*conflict of interest*); (9) orang-orang yang dipaksa bekerja keras dalam waktu yang lama; (10) perbedaan dalam nilai dan keyakinan (*different sets of values*) yang menyebabkan curiga, salah pengertian, dan permusuhan.³⁵

Zaenal membagi sumber-sumber konflik menjadi lima bagian, yaitu:

1. *Biososial*: Para pakar manajemen menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustrasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.
2. *Kepribadian dan interaksi*: termasuk di dalamnya kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan.
3. *Struktural*: Banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
4. *Budaya dan Ideologi*: Intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik ini juga timbul di antara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.

³⁴ Brian Trump, *et al.*, *Managing The Non Profit Organization*, diterjemhkan oleh Roem Topatimasang dan Russ Dilts dengan judul *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta: SEPMA, 1989, cet. II, hal. 52.

³⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 506.

5. *Konvergensi* (gabungan): Dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.³⁶

Priansa menyebutkan beberapa penyebab yang dapat memunculkan potensi konflik, antara lain:

1. Lebih fokus pada orang dan posisi daripada masalah yang ada;
2. Ada agenda tersembunyi atau rasa saling tidak percaya terhadap pegawai lain;
3. Manipulasi dan perilaku agresif terhadap salah satu pihak atau lebih;
4. Keinginan untuk menang, tanpa memedulikan apa pun resikonya;
5. Mengejar sasaran yang terlalu tinggi dan tidak realistis;
6. Tidak bersedia meluangkan waktu untuk berbicara dari hati ke hati;
7. Peran atau tingkat otoritas tidak jelas;
8. Kriteria subjektif yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan atau proses pengambilan keputusan yang tidak jelas.³⁷

Namun demikian, timbulnya bentuk-bentuk konflik tersebut pada umumnya disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Konflik Data (*Data Conflict*)

Konflik data terjadi karena adanya kekurangan informasi (*lack of information*), kesalahan informasi (*misinformation*), adanya perbedaan, pandangan, adanya perbedaan interpretasi terhadap data, dan adanya perbedaan penafsiran terhadap prosedur. Data merupakan hal yang sangat penting dalam suatu persetujuan. Oleh karena itu akurasi data sangatlah penting untuk tercapainya kesepakatan yang baik. Untuk itu, dalam sebuah negosiasi para pihak akan selalu berusaha mencari data atau informasi yang menjadi objek perundingan selengkap mungkin. Setelah data terkumpul atau didapat, diperlukan pemahaman, interpretasi atau pengertian yang sama antar para pihak. Kalau masih terdapat perbedaan pandangan atau pendapat, maka negosiasi tersebut tidak akan menghasilkan kesepakatan (*deadlock*).

2. Konflik Kepentingan (*Interest Conflict*)

Dalam melakukan kegiatan setiap para pihak memiliki kepentingan. Tanpa adanya kepentingan para pihak tidak akan dapat mengadakan kerja sama. Timbulnya konflik kepentingan ini adalah karena beberapa hal, yaitu:

- a. Ada perasaan atau tindakan yang bersaing.
- b. Ada kepentingan substansi dari para pihak.
- c. Ada kepentingan prosedural.

³⁶ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, cet. XI, hal. 283.

³⁷ Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Tampi dan Profesional*, ..., hal. 274.

d. Ada kepentingan psikologi.

Keempat hal di atas dapat menimbulkan konflik kepentingan karena apabila di antara para pihak merasa adanya kepentingan suatu kerja sama, maka akan timbul rasa persaingan yang tinggi, ini akan menyebabkan kerja sama yang dibina tidak akan menghasilkan hal-hal sebagaimana diharapkan.

3. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)

Konflik hubungan dapat terjadi oleh adanya kadar emosi³⁸ yang kuat (*strong emotions*), adanya kesalahan persepsi, miskin komunikasi (*poor communication*), atau kesalahan komunikasi (*miscommunication*), dan tingkah laku negatif yang berulang-ulang (*repetitive, negative behavior*).

Para pihak yang mengadakan hubungan kerja sama haruslah mengontrol emosi³⁹ melalui aturan main yang disepakati, mengkla-

³⁸ Terdapat banyak emosi, yang mencakup rasa marah, antusias, iri, takut, frustrasi, kecewa, malu, bahagia, benci, berharap, cemburu, gembira, cinta, bangga, terkejut, dan sedih. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk membatasi dan mendefinisikan emosi-emosi tersebut ke dalam satu kelompok fundamental atau dasar dari emosi (Ekman, 1992). Namun beberapa peneliti berargumen bahwa adalah tidak masuk akal untuk memikirkan emosi-emosi dasar karena emosi-emosi tersebut jarang kita alami, seperti goncangan (*shock*), dapat berpengaruh sangat kuat pada kita (Solomon, 2002). Dalam penelitian kontemporer, psikologi telah mencoba mengidentifikasi emosi-emosi dasar dengan mempelajari berbagai ekspresi wajah (Ekman, 2003). Salah satu masalah dari pendekatan ini adalah beberapa emosi terlalu kompleks untuk secara mudah diekspresikan melalui wajah. Sedikit kemungkinan para psikolog atau filosof akan dapat seluruhnya sependapat pada sekumpulan dasar emosi, atau bahkan masuk akal atau memikirkan tentang emosi-emosi dasar. Tetapi cukup banyak peneliti masih setuju pada enam emosi dasar universal, yaitu: rasa marah, takut, sedih, bahagia, benci, dan terkejut (Robbins and Judge, 2008). Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014, cet. I, hal. 177.

³⁹ Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa emosi bisa terbangun dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan pengambilan keputusan lebih baik, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi. Ketika semakin banyak orang menyadari dan menerima bahwa kecerdasan emosional (EQ) adalah sama pentingnya untuk kesuksesan profesional sebagai keterampilan teknis, maka semakin banyak organisasi menggunakan pengujian EQ ketika menyusun penggajian, mengevaluasi, dan mempromosikan personal. Penggunaan EQ sebagai indikator komprehensif kecerdasan terbukti berpengaruh positif terhadap keberhasilan organisasi di masa mendatang. Dalam perjalanan dua dekade terakhir peneliti EQ telah mengembangkan tiga model utama. Ketiga model tersebut termasuk *ability*, *mixed*, dan *trait*. Meskipun banyak peneliti percaya bahwa EQ didasarkan pada kemampuan bawaan yang bervariasi setiap orang, sebagian besar dari mereka setuju bahwa EQ dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pemrograman, dan terapi. Menurut Kinicki dan Kreitner (2008) kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan hubungan seseorang dengan cara yang dewasa dan konstruktif. Oleh sebagian orang sering disebut EI dan lainnya menyebut EQ, kecerdasan emosional memiliki empat dimensi yaitu *self-awareness*, *self-management*, *social awareness*, dan *relationship management*. Dua yang pertama merupakan kompetensi pribadi, dan yang dua lainnya kompetensi sosial. Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi*, ..., hal. 178.

rifikasi perbedaan persepsi,⁴⁰ dan membangun persepsi yang positif, kemudian memperbaiki kualitas dan kuantitas komunikasi dan menghilangkan tingkah laku negatif yang dilakukan secara berulang-ulang.

4. Konflik Struktur (*Structural Conflict*)

Konflik struktur akan terjadi karena adanya pola merusak perusak atau interaksi, kontrol yang tidak sama, kepemilikan atau distribusi sumber daya yang tidak sama, adanya kekuasaan dan kekuatan, geografi, psikologi yang tidak sama, atau faktor-faktor lingkungan yang menghalangi kerja sama, serta waktu yang sedikit. Oleh karena itu, para pihak dalam hal ini, perlu memperjelas atau mempertegas aturan main, mengubah pola perilaku perusak, mengalokasikan kembali kepemilikan atau kontrol sumber daya, membangun persaingan sehat, saling pengertian, mengubah proses negosiasi dari posisional menjadi penawaran berdasarkan kepentingan, mengubah psikologi dan lingkungan yang berhubungan dengan para pihak, dan memodifikasi tekanan luar pada para pihak serta mengubah waktu yang sempit menjadi lebih memadai.

5. Konflik Nilai (*Value Conflict*)

Konflik nilai terjadi karena adanya perbedaan kriteria evaluasi pendapat atau perilaku, adanya perbedaan pandangan hidup, ideologi, dan agama, adanya penilaian sendiri tanpa memperhatikan penilaian orang lain. Konflik nilai ini harus dihilangkan, untuk itu para pihak harus menghindari permasalahan istilah atau nilai, mengizinkan para

⁴⁰ Salah satu firman Allah SWT dalam surah Al-Mu'min (40) ayat 19 sebagai dasar untuk memahami persepsi adalah sebagai berikut:

يَعْلَمُ خَائِبَتَهُ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ ﴿١٩﴾

“Dia mengetahui (pandangan) mata yang khianat dan apa yang disembunyikan oleh hati.”

Persepsi diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui penginderaannya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi. Persepsi juga diartikan sebagai suatu proses di mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Di samping itu, persepsi dapat pula dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Selanjutnya dikatakan bahwa kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Ada beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan persepsi seseorang, yaitu: psikologi, famili, dan kebudayaan. Veithzal Rivai Zainal et al., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 362.

pihak untuk menyetujui atau tidak menyetujui, menciptakan lingkungan pengaruh dengan satu nilai yang dominan, dan melakukan penelitian untuk mencari hasil di mana semua pihak mendapat bagian.⁴¹

Masalah komunikasi adalah sumber konflik yang paling menyeluruh dan umum, serta paling jelas dalam kegiatan di organisasi. Kurangnya kepercayaan, rasa hormat, keterampilan mendengar yang efektif, dan perbedaan perseptual dapat menyebabkan masalah komunikasi yang serius.

Keterampilan komunikasi manajer sering diuji oleh area tanggung jawab, yang terkadang saling tumpang tindih di antara garis batas kewenangan, masalah pendelegasian wewenang, struktur organisasi, kegiatan yang kompleks, dan konflik antar pelaku organisasi. Itulah sebabnya komunikasi memegang peranan penting yang tidak hanya untuk memenuhi prosedur administrasi saja. Manajer kegiatan dan tim mereka juga harus mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif (terutama keterampilan mendengar), untuk menyelesaikan konflik pada suatu kegiatan. Mereka harus belajar menciptakan atmosfer yang dapat mendorong komunikasi lebih terbuka, untuk mengatasi konflik dan mendapatkan konsensus, serta komitmen anggota tim untuk mencapai tujuan dari kegiatan yang akan dilakukan.

Menurut Baker, secara umum semua potensi konflik muncul dari satu atau lebih kategori berikut.

- a. Konflik berorientasi tujuan (*goal-oriented conflict*) dikaitkan dengan hasil akhir, spesifikasi dan kriteria kinerja, prioritas, serta tujuan.
- b. Konflik administrasi (*administrative conflict*) mengacu pada struktur dan filosofi manajemen, dan terutama didasarkan pada definisi peran, pelaporan hubungan, tanggung jawab, dan wewenang untuk tugas, fungsi, serta keputusan.
- c. Konflik interpersonal (*interpersonal conflict*) dihasilkan dari perbedaan etika kerja, gaya, ego, dan kepribadian anggota.⁴²

Konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut yang menjadi sumber terjadinya konflik terdiri dari tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

- a. Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran

⁴¹ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, ..., hal. 51.

⁴² Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 83.

- komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.
- b. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kerjasama yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik.
 - c. Faktor pribadi. Faktor pribadi yang meliputi sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para pegawai menyadari akan hal tersebut, maka akan muncul persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.⁴³

E. Manajemen Konflik Internal

Dalam insitusi pendidikan, baik institusi yang berskala kecil maupun besar pasti mengalami berbagai masalah, mulai dari masalah eksternal maupun internal. Pada masalah internal, biasanya banyak konflik terjadi, bukan hanya sekedar masalah pendidikan itu sendiri, tapi juga masalah seputar kinerja guru, gaya kepemimpinan (kepala sekolah), hingga masalah manajemen di dalamnya. Ini biasanya sering disebut konflik internal. Apa itu konflik internal? Apa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik? Lalu bagaimana cara menyelesaikannya?

⁴³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 469.

Konflik berasal dari bahasa Inggris “*conflict*” yang berarti sebuah pertentangan atau perselisihan, baik antar individu, individu dengan lembaga, maupun lembaga dengan lembaga. Konflik adalah proses sosial antara dua individu atau kelompok sosial dimana masing-masing pihak berusaha untuk menyingkirkan pihak lain demi mencapai tujuannya dengan cara memberikan perlawanan yang disertai ancaman dan kekerasan. Konflik sendiri terbagi menjadi dua, yaitu konflik eksternal dan internal.⁴⁴

Konflik Internal adalah suatu perselisihan yang terjadi didalam sebuah organisasi baik itu terjadi antar anggota didalamnya ataupun antar anggota dengan pihak pengurus organisasi. Konflik Internal yang terjadi dalam sebuah organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan berjalannya seluruh kegiatan dalam organisasi tersebut, karena dampak negatif dan juga positif yang ditimbulkan dari adanya konflik internal ini. Sehingga model penyelesaian konflik internal ini harus benar-benar tepat sehingga bisa menghasilkan penyelesaian yang tuntas secara keseluruhan serta efektif dan efisien. Dengan faktor yang menyebabkan konflik internal adalah salah satunya karena perbedaan pendapat, pandangan, keinginan dan tujuan antar sebagian anggota organisasi dengan anggota yang lain dalam organisasi, sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan terhadap pemimpin organisasi karena dianggap tidak bisa mengatasi konflik yang terjadi dengan baik.⁴⁵

Sebagaimana dikutip oleh Nur Anif Fulasifah dan Ari Pradhanawati. Konflik internal ini bisa disebut dengan konflik kepentingan menurut teori konflik Dahrendorf, dimana konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan oleh berbagai pihak yang sama-sama mencoba untuk mempertahankan kepentingan-kepentingan mereka sendiri.⁴⁶

Konflik yang terjadi dalam sebuah institusi pendidikan tidak boleh dibiarkan tanpa ada upaya untuk menyelesaikannya. Manajemen konflik adalah sebuah konsep yang menjadi solusi dalam memenej gesekan-gesekan yang terjadi dalam lingkungan pendidikan. Sebagaimana penelitian Nur Anif Fulasifah dan Ari Pradhanawati, bahwa Manajemen konflik bisa berefek positif.

⁴⁴ Novia Widya Utami, “Faktor & Tips Menangani Konflik Internal Perusahaan,” dalam [https://www.jurnal.id/id/blog/faktor-tips-menangani-konflik-internal-perusahaan/#Apa itu Konflik Internal](https://www.jurnal.id/id/blog/faktor-tips-menangani-konflik-internal-perusahaan/#Apa%20itu%20Konflik%20Internal). Diakses pada 5 September 2020.

⁴⁵Nur Anif Fulasifah dan Ari Pradhanawati, “ Analisis Konflik Internal dan Model Penyelesaian Konflik Internal Antar Anggota dan Pengurus Serikat Pekerja pada PT. Fumira Semarang”, dalam *Diponegoro journal of social and politic*, Tahun 2017, hal.1-6.

⁴⁶Nur Anif Fulasifah dan Ari Pradhanawati, “ Analisis Konflik Internal dan Model Penyelesaian Konflik Internal Antar Anggota dan Pengurus Serikat Pekerja pada PT. Fumira Semarang”, ..., hal.1-6.

Manajemen konflik bisa menciptakan efek positif dan negatif seperti yang dijelaskan Wijono, jika konflik kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan negatif bagi perusahaan itu sendiri.⁴⁷

Pada dasarnya manusia diciptakan sebagai umat yang satu, karena konfliklah manusia bisa bercerai-berai. Oleh karena itu, manusia harus kembali kepada fitrahnya yaitu umat yang satu yang mencintai kedamaian. Konsep Al-Qur'an sudah memberikan kejelasan terkait persatuan dan kesatuan serta solusi konflik dengan saling menyayangi melalui jalinan silaturahmi. Sebagaimana Allah jelaskan dengan firman-Nya dalam QS. An-Nisa (4) ayat 1:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا
رُؤُسَهُمْ وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ
وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾

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

Dalam surat Al-Baqarah ayat 213 Allah jelaskan:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ التَّبَيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ
الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا
الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

﴿٢١٣﴾

⁴⁷Nur Anif Fulasifah dan Ari Pradhanawati, “ Analisis Konflik Internal dan Model Penyelesaian Konflik Internal Antar Anggota dan Pengurus Serikat Pekerja pada PT. Fumira Semarang”, ..., hal.1-6.

“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkannya itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.”

Dari ayat di atas, bahwa konflik bisa diatasi dengan saling memahami, menghargai, menyayangi dan menjaga perasaan satu dengan yang lain, dalam bingkai umat yang satu.

Ayat di atas dipertegas pula oleh sabda Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam sebagaimana diriwayatkan oleh Abu Daud:

“Dua orang lebih baik dari seorang dan tiga orang lebih baik dari dua orang, dan empat orang lebih baik dari tiga orang. Tetaplah kamu dalam jamaah. Sesungguhnya Allah Azza wajalla tidak mempersatukan umatku kecuali dalam petunjuk (hidayah).” (HR Abu Daud)

Menurut hadis lain:

“Seorang mukmin terhadap mukmin lainnya seumpama bangunan saling mengokohkan satu dengan yang lain. (Kemudian Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam merapatkan jari-jari tangan beliau).” (Mutafaq ‘alaih)⁴⁸

Dari sini penulis akan fokus membahas mengenai konflik internal dan eksternal yang terjadi dalam institusi pendidikan.

1. Konflik Internal Lembaga

Tidak ada insitusi yang berjalan dengan mulus tanpa adanya masalah. Konflik di dalam lembaga menjadi salah satu masalah yang umum terjadi dalam dunia pendidikan, baik konflik antar bidang ataupun perorangan dalam satu divisi, hingga pimpinan dan bawahan. Jika ini terjadi dalam pendidikan, konflik ini harus segera diatasi agar tidak mengganggu kinerja guru dan progres pekerjaan yang sedang berjalan.

Di mana, bukan hanya mengganggu kinerja guru yang berkonflik, konflik internal juga bisa menghambat kinerja seluruh karyawan dan

⁴⁸ Veithzal Rivai Zaenal, et.al., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 208.

lembaga. Misalnya saja, terjadi konflik antar guru dengan guru, jika dibiarkan berlarut-larut, bukan hanya berdampak pada bidang tersebut, tetapi juga bisa menyebabkan masalah ke bagian lain, misalnya ke bagian kesiswaan, kurikulum dan lainnya. Ini akan sangat mengganggu kerja sama tim dan membuat produktivitas menurun.

Sebagaimana dikutip oleh Tobroni, menurut Panggabean, konflik, kekerasan dan perkelahian masih sering terjadi di lingkungan sekolah. Konflik yang dimaksud di sini adalah perbedaan atau pertentangan kepentingan yang mengakibatkan adanya ketegangan hubungan, saling menyudutkan, saling menebarkan kebencian dan saling menyerang satu dengan yang lain tetap masih bersifat tertutup. Konflik di lingkungan sekolah biasanya terjadi antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan murid, kepala sekolah dengan murid, dan murid dengan murid. Konflik bersifat resiprokal.⁴⁹ Inilah yang dimaksud konflik internal dalam dunia pendidikan yang sering terjadi. Belum konflik pribadi yang terjadi dikalangan guru atau civitas akademika yang kerap memengaruhi rendahnya kinerja guru dan karyawan.

Dari paparan di atas penulis berkesimpulan bahwa konflik internal memiliki karakter dan ciri masing-masing yang dapat dikelompokkan dengan jelas, sehingga memudahkan untuk diidentifikasi dan mudah dalam penyelesaiannya.

2. Pengelompokan Konflik Internal

Dengan perubahan budaya modern ini, semakin meningkat kewajiban bagi karyawan untuk tampil pada tingkat intensitas yang lebih tinggi, sementara manajerial memaksa mereka untuk memperbaiki aspek kuantitatif dan kualitatif dari peran mereka. Kebijakan kehidupan kerja yang lebih baik dan seimbang yang dirancang oleh organisasi adalah “fenomena emas”. Fenomena ini yang membuat karyawan terikat dengan organisasi dan bekerja bahkan melampaui rentang waktu normal yang ditugaskan kepada mereka, untuk mendapatkan kinerja dan prestasi kerja yang lebih baik dan juga memuaskan pelanggan.

Untuk bertahan dan mendominasi dunia yang kompetitif saat ini, sejatinya setiap pelaku organisasi harus diberi pekerjaan yang tepat dan seimbang untuk diselesaikan, harus bebas dari stres kerja, memiliki lingkungan kerja yang baik, dan peran harus didefinisikan secara jelas untuk menghindari munculnya konflik yang beragam.⁵⁰

⁴⁹ Tobroni, *et.al.*, *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam dari Idealisme Substantif Hingga Konsep Aktual*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018, cet. I, hal. 15. Kamus Besar Bahasa Indonesia, resiprokal: bersifat saling berbalasan.

⁵⁰ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres, ...*, hal. 25.

Perbedaan individual dan kelompok tersirat dalam Al-Qur'an, sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. Al-Hujurat 49/13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

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

Berbangsa-bangsa dan bersuku-suku manusia kalau tidak disatukan dalam satu ikatan emosial positif serta ritme yang sama, maka akan menimbulkan konflik. Namun, ketika beragamnya karakter manusia yang dikelola dengan baik bisa menghadirkan kekuatan yang dahsyat.

Berdasarkan subyek atau pelakunya konflik internal ini terbagi menjadi tiga jenis, yaitu konflik pribadi (*personal conflict*), konflik dalamkelompok (*intragroup conflict*), dan konflik antarkelompok (*intergroup conflict*). Penulis akan membahas perbedaan dari ketiga jenis konflik tersebut.

a. Konflik Pribadi (*Personal Conflict*)

Konflik pribadi adalah konflik antara dua orang dan yang paling sering terjadi, yaitu ketika satu sama lain saling tidak suka atau terjadi benturan kepribadian (*personality clash*). Menurut Boston University FSAO, penyebab konflik di tempat kerja dapat berupa perbedaan kepribadian atau gaya, serta masalah pribadi seperti penyalahgunaan zat, masalah perawatan anak, dan masalah keluarga. Faktor organisasi seperti kepemimpinan, manajemen, anggaran, dan ketidaksepakatan mengenai nilai inti juga dapat berkontribusi. Konflik pribadi juga memiliki dimensi lain, yaitu konflik hubungan (*relationship conflict*).

Konflik hubungan mencerminkan ketidaksepakatan dan ketidaksesuaian di antara anggota kelompok dalam organisasi, tentang masalah pribadi yang tidak terkait tugas seperti gosip acara sosial, berita dunia, atau berita *hoax*. Ada beberapa konflik di tempat kerja lainnya yang disebabkan oleh atribut pribadi (*personal attributes*) yang harus dipahami oleh beberapa manajer, dan mereka memiliki andil untuk memperbaikinya. Ini termasuk konflik sosial (*social conflict*) yang mengacu pada perbedaan

interpersonal, intragrup, dan antarkelompok (*intergroup*). Konflik organisasi di tingkat interpersonal mencakup perselisihan antara rekan sejawat dan juga konflik antara atas- bawahan (*supervisor-subordinate conflict*) (Barling & Cooper).⁵¹

Banyak faktor yang memengaruhi terjadinya konflik personal ini. Konflik ini terjadi antara individu dengan individu lainnya. Konflik ini biasanya terjadi karena adanya ketidakcocokan dengan personalitas masing-masing dan atau memang terjadi ketidaksukaan satu sama lain.⁵² Selain itu, konflik ini juga biasa terjadi karena dunia kerja rivalitas, ketimpangan kinerja, miskomunikasi, dan *leadership* (kepemimpinan kepala sekolah) yang buruk. Salah satu contoh, ketika karyawan/guru tidak menyukai gaya kepemimpinan atasannya.

Kebijakan mengenai tugas yang diberikan oleh pimpinan/kepala sekolah yang terlalu memberatkan dan tidak sesuai dengan kemampuan guru (karyawan), ini bisa memicu konflik personal sebagaimana dijelaskan oleh T. Hani Handorko yang dikutip oleh Selvie M.Tumengkol dalam jurnal LPPM Bidang EkoSusBudKum, mengenai jenis konflik personal. Yaitu konflik yang terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari pada kemampuannya.⁵³

Perbedaan peranan antara atasan dengan bawahan, kepribadian, dan kebutuhan (konflik vertikal) bisa menimbulkan konflik personal. Ini sering terjadi dalam dunia pendidikan yang akhirnya memengaruhi kinerja guru.

b. Konflik Dalamkelompok (*Intragroup Conflict*)

Konflik ini terjadi dalam kelompok kecil di antara tim dan anggota panitia dengan keluarga, kelas, kelompok-kelompok persaudaraan dan perkumpulan mahasiswa/mahasiswa.⁵⁴

Secara sederhana, konflik ini terjadi antara seseorang dengan kelompok atau divisi kerja lainnya. Hal ini biasanya terjadi karena faktor senioritas, posisi jabatan, dan terbatasnya akses untuk

⁵¹ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 26.

⁵² Siti Asiah T. Pido, *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*, Gorontalo: Pustaka Cendekia, 2017, cet.I, hal. 15.

⁵³ Selvie M.Tumengkol, "Dinamika Konflik Dalam Organisasi" dalam *jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Volume 3 Nomor 1 Tahun 2016, edisi Mei.

⁵⁴ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, ..., hal. 51.

menyampaikan pendapat. Biasanya, kelompok dengan masalah ini adalah kelompok yang memiliki kinerja buruk dan saling lempar tanggung jawab. Biasanya, waktu mereka akan habis untuk menjatuhkan satu sama lain, padahal yang seharusnya mereka gunakan untuk menyelesaikan masalah bersama-sama.

c. Konflik Antarkelompok (*Intergroup Conflict*)

Konflik yang terjadi antar-grup, seperti antara serikat-serikat kerja dengan pengelola, perseteruan keluarga, kelompok masyarakat dengan pemerintah yang berkuasa.⁵⁵ Konflik ini terjadi antar divisi dengan divisi yang ada dalam sebuah lembaga pendidikan/perusahaan. Konflik ini biasanya terjadi karena rivalitas dan miskomunikasi. Misalnya konflik wakil kepala sekolah bidang Kurikulum dengan keuangan, di mana, bidang Kurikulum menganggap biaya operasional dianggap kurang untuk pembiayaan pengadaan buku dan kegiatan yang ditentukan. Sedangkan bagian keuangan tidak bisa mengubah budget operasional tersebut, karena sudah disesuaikan dengan budget (RAKT) sekolah.

3. Faktor yang Memengaruhi Konflik Internal

Dalam Jurnal Entrefeneur yang diakses pada tgl. 05 September 2020, penulis menemukan beberapa faktor yang memengaruhi konflik internal sebagai berikut:⁵⁶

a. Perilaku Pasif Agresif

Perilaku ini bentuk sabotase seseorang terhadap orang lain atau kelompok lain. Perilaku ini sering terjadi pada manajer terhadap bawahan, yang sering terjadi karena kesalahan dalam bekerja. Manajer yang tidak profesional akan menjadikan personal atau bawahannya menjadi korban untuk menutupi atas kekurangan dan kesalahannya. Sementara, ketika kelompok tersebut mendapatkan prestasi dan penghargaan (*reward*), hanya manajer yang mendapatkan sanjungan dan penghargaan atas usaha team tersebut.

b. Bullying dan Pelecehan

Bullying dan pelecehan bisa terjadi di sekolah, dan juga sering ditemukan dalam perusahaan ataupun dunia kerja. Jika hal ini terjadi, si korban tidak akan merasa nyaman dan sulit fokus pada pekerjaannya, karena dia akan fokus melindungi diri. Bukan hanya berdampak pada sekolah, masalah ini akan berdampak negatif pada korban secara personal, misalnya dia akan menarik diri dari kegiatan

⁵⁵ Henry Pandabotan Pangabeian, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, ..., hal. 51.

⁵⁶ Novia Widya Utami, "Faktor & Tips Menangani Konflik Internal Perusahaan," dalam [https://www.jurnal.id/id/blog/faktor-tips-menangani-konflik-internal-perusahaan/#Apa itu Konflik Internal](https://www.jurnal.id/id/blog/faktor-tips-menangani-konflik-internal-perusahaan/#Apa%20itu%20Konflik%20Internal). Diakses pada 5 September 2020.

kelompok hingga menurunnya percaya diri. Sebagai pemimpin (kepala sekolah), konflik ini harus menjadi salah satu perhatian, pemimpin bisa memberikan nasihat, peringatan bahkan hukuman kepada pelaku bullying, seperti dengan cara mutasi kerja.

c. Job Description Tidak Jelas

Sering terjadi pada lembaga pendidikan yang tidak memberikan kejelasan tugas (job des) dan peran kepada karyawannya (guru). Persoalan ini, walaupun dianggap sepele akan berdampak pada komunikasi antar karyawan dan lembaga, atasan sampai pada manajemen. Tidak adanya kejelasan tugas dan peran karyawan, bisa menyebabkan tumpang tindih (*overlapping*)⁵⁷ pekerjaan, yang pada akhirnya terjadi pilah pilih pekerjaan, mana yang dirasa mudah itu yang dikerjakan.

d. Senioritas

Dikalangan budaya Indonesia senioritas ini bernilai positif, dimana yang lebih muda wajib menghormati yang lebih tua. Akan tetapi dalam dunia kerja senioritas menjadi penghalang terhadap kinerja dan penyelesaian masalah. Keberadaan karyawan baru dan lebih junior merasa terbatas aksesnya, baik dalam mengungkapkan pendapat maupun kontribusinya dalam peningkatan kinerja, bahkan merasa takut dikucilkan dan lain sebagainya. Sementara dalam dunia kerja senioritas bukan diukur dari umur, melainkan dari pengalaman dan kompetensinya.

e. Kurangnya Kesempatan yang Sama

Tersumbatnya aspirasi karyawan (guru) dalam institusi pendidikan menimbulkan prustasi dalam bekerja dan berkarya, sehingga mengambil keputusan untuk pindah ke lembaga pendidikan lain. Penyebabnya adalah kurang mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi dan kemampuan guru (talenta). Hak karyawan ini sering terabaikan karena adanya bullying atau senioritas dalam lembaga. Ketika terjadi bullying atau senioritas, korban menjadi tidak maksimal dalam kinerjanya dan tidak mampu berkontribusi dengan baik terhadap lembaga. Guru bukan berarti tidak memiliki ide dan gagasan dalam memajukan lembaga, akan tetapi merasa bukan menjadi bagian dari lembaga karena adanya perlakuan tidak sama ataupun bullying dari rekan kerja yang lain.

f. Pergantian Kebijakan

Pergantian kebijakan sering berakibat hilangnya kesempatan guru yang berpotensi dalam lembaga. Perubahan manajemen bisa

⁵⁷ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 1990, cet. XVIII, hal. 412. Saling meliputi/melengkapi, (*overlapped*) dapat dicocokkan, bersamaan waktu.

berpengaruh kepada kinerja guru. Tetapi tidak semua kebijakan yang berganti itu negatif, kebijakan negatiflah yang membuat guru merasa dirugikan dan diperlakukan tidak adil.

g. Romantisme

Di berbagai perusahaan bahkan institusi pendidikan sudah banyak yang menerapkan peraturan tidak diperbolehkannya satu keluarga (suami istri) bekerja dalam satu kantor (yayasan). Walaupun diperbolehkan harus beda divisi, inipun dengan peraturan yang ketat. Kenapa romantisme bisa menjadi penyebab konflik internal?. Konflik yang terjadi dalam sebuah keluarga bisa berpengaruh terhadap profesionalisme kerja. Sehingga bisa menimbulkan penurunan kinerja dan produktivitas guru.

4. Tips Mengatasi Konflik Internal

Pemimpin lembaga pendidikan menjadi salah satu yang bertanggung jawab terhadap terjadinya konflik internal. Dalam menangani konflik internal, ada beberapa yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin sebelum berdampak terhadap produktivitas dan kinerja karyawan (guru).

a. Intervensi

Salah satu yang bisa dilakukan lebih awal oleh seorang pemimpin dalam menangani konflik internal adalah intervensi,⁵⁸ sebelum menyebar dan lebih besar. Pemimpin bisa menanyakan awal mula permasalahan dan segala keluhan yang dialami oleh guru dan karyawan. Intervensi tidak bisa dilakukan terhadap atasan yang menjadi sumber konflik.

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa konflik merupakan pertentangan hubungan kemanusiaan, baik secara intrapersonal ataupun interpersonal yang dapat diibaratkan seperti api yang dapat membakar dan menjalar kemana-mana dan memusnahkan jika tidak ditangani secara baik. Proses pengendalian konflik itu bermula dari persepsi tentang konflik itu sendiri, apa komponennya dan bersumber dari mana, kemudian menuju ke tahap realisasi, penghindaran, intervensi, pemilihan startegi dan implementasi, dan evaluasi dampak yang ditimbulkan oleh konflik.⁵⁹

b. Konseling

Konseling adalah tukar menukar gagasan dan perasaan di antara dua orang yaitu konselor dan konseli yang berarti konseling adalah

⁵⁸ Membuat keputusan untuk menggunakan satu strategi atau lebih, mengendalikan atau menyelesaikan konflik. Tahap ini sering didasarkan pada persepsi sumber daya/kewenangan seseorang dan orang lain. Lihat Veithzal Rivai Zaenal, et.al., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 285.

⁵⁹ Veithzal Rivai Zainal, et.al., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 284.

tindakan berkomunikasi. Tindakan ini adalah membantu karyawan untuk mengatasi permasalahan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena karyawan menjadi lebih kooperatif dan berkurang tingkat kekhawatiran tentang masalah-masalah pribadinya. Konseling juga membantu organisasi agar lebih manusiawi dan mempertimbangkan masalah-masalah yang dialami karyawan.

Konseling itu sendiri memiliki beberapa fungsi seperti memberikan saran-saran, meyakinkan kembali dan memberi dorongan terhadap karyawan yang mengalami masalah, meningkatkan komunikasi antara bawahan dan atasan atau sebaliknya, menghilangkan ketegangan emosi, menjernihkan kembali pikiran dan mereorientasi terhadap orang yang diberi konseling.⁶⁰

Pimpinan lembaga pendidikan harus mendengarkan masalah dan keluh kesah karyawan dan guru. Untuk menyelesaikan konflik internal, pemimpin (kepala sekolah) harus sering membuka sesi konseling pada individu atau kelompok yang bermasalah. Konseling ini adalah untuk mendengarkan dan melakukan pengertian terhadap masalah yang timbul. Dengan melakukan sesi konseling inilah, pimpinan lembaga dapat mengidentifikasi sumber masalah dan mencari jalan terbaik dengan cara yang seadil-adilnya. Sehingga pihak yang berkonflik bisa berkompromi dan kembali fokus ke tugas dan tanggung jawabnya.

Maksud yang paling penting dari konseling adalah mendorong pekerja untuk menerima tanggung jawab lebih banyak untuk kinerja dan pengembangannya sendiri. Hal yang dapat dirasakan dan ditemukan orang untuk dirinya adalah seperti membuat pengaruh yang lebih besar dalam perilakunya dari pada setiap hal yang diberikan menejer pada mereka.⁶¹

Berkaitan dengan konseling, ada beberapa tahapan dan pendekatan yang harus dilakukan oleh konselor. Sebagaimana yang ditulis Wibowo sebagai berikut:

1) Tahapan

- a) *Recognition and understanding*, yaitu pengakuan dan pemahaman terhadap keberadaan indikator masalah dan isu yang dihadapi.
- b) *Empowering*, yaitu memberdayakan pekerja untuk memungkinkan mereka mengenal masalahnya sendiri atau

⁶⁰ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 411.

⁶¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: Rajawali Pers, 2017, edisi. V, cet. XII, hal.

situasi dan mendorong mereka untuk menyatakannya, mengerjakan solusi, dan melakukan tindakan untuk mengimplementasikannya.

- c) *Resourcing*, dalam arti mengelola masalah, termasuk memutuskan tentang bantuan lebih lanjut bagi setiap individu yang memerlukan dari manajernya, seorang spesialis atau sumber luar.

2) Pendekatan

Adapun pendekatan dalam konseling yang terbaik adalah pendekatan yang bersifat nondirektif, artinya sekadar memberitahu orang tentang apa masalah mereka atau apa yang harus dilakukan. Wibowo menulis tujuh pendekatan dalam konseling yang bisa dilakukan, yaitu sebagai berikut:

- a) *Memerhatikan dengan cerdas dan memahami*

Orang dalam kesulitan tidak boleh gagal mengambil kesempatan apabila mereka didorong mendiskusikan masalah mereka dengan pendengar yang simpatik.

- b) *Menghindari sifat menghakimi*

Sesi konseling bermaksud untuk membantu pekerja dan bukan mengkritik mereka. Apabila seorang terikat pada konseling yang bersifat menghakimi, pekerja akan diam atau menjadi defensif.

- c) *Mendefinisikan masalah*

Maksudnya adalah mendorong individu mendefinisikan masalah bagi dirinya dengan bantuan mendengarkan dengan simpatik dan mengajukan pertanyaan dengan berhati-hati.

- d) *Mengubah perspektif*

Membicarakan masalahnya mungkin mengubah perspektif orang dan mengarah pada pengembangan solusi.

- e) *Tetap waspada dan fleksibel*

Pertemuan harus direncanakan untuk memutuskan tentang bagaimana harus ditangani, tetapi atasan harus siap untuk mengubah arah apabila diperoleh informasi baru.

- f) *Mengamati perilaku*

Maksudnya adalah memerhatikan bagaimana orang berbicara, bereaksi, dan merespons.

- g) *Menyimpulkan pertemuan*

Membantu pekerja mencari solusi atas masalah yang mereka hadapi sampai mereka mulai dapat berjalan, mungkin dengan bantuan dari manajer atau orang profesional

lainnya.⁶²

c. Konfrontasi yang Terkontrol

Memecahkan masalah menyiratkan konfrontasi langsung, dengan ketidaksepakatan yang ditunjukkan secara langsung. Konflik diperlakukan sebagai masalah di mana kedua pihak tertarik untuk menemukan solusi yang dapat diterima bersama. Pendekatan ini membutuhkan sikap memberi dan menerima di antara kedua belah pihak, yang berarti keduanya akan kooperatif. Hal ini melibatkan penentuan dengan tepat dan menyelesaikannya secara objektif dengan menentukan masalahnya, mengumpulkan informasi yang diperlukan, menghasilkan dan menganalisa alternatif, dan memilih alternatif terbaik dalam situasi ini.⁶³

Konfrontasi dapat dilakukan pada tingkat divisi, dimana konflik tersebut terjadi. Individu yang memiliki permasalahan bisa langsung menyampaikan keluhan dan duduk permasalahannya dengan diawasi langsung oleh rekan kerja lain ataupun manajer. Namun, jika konflik terjadi pada manajer dan personel, maka pengawasan bisa dilakukan oleh orang yang memiliki tingkat lebih tinggi dari manajer tersebut.

Teknik konfrontasi⁶⁴ digunakan jika diinginkan penyelesaian yang sama menguntungkan (*win-win*). Pendapat/konsep yang menyebabkan konflik didiskusikan untuk mendapatkan solusinya. Untuk itu dapat digunakan teknik bargaining (*negosiasi*)⁶⁵, dengan bantuan mediasi pihak ketiga, atau menggunakan keputusan *integratif*.

Menuurt Donni Juni Priansa, salah satu cara untuk meminimalisasi konflik adalah konfrontasi. Konfrontasi dapat

⁶² Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...*, hal. 405.

⁶³ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres, ...*, hal. 90.

⁶⁴ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR), ...*, hal. 59. James J. Patterson, menjelaskan bahwa ada 5 elemen yang membuat konfrontasi menjadi tegas, yaitu: a. Membuat deskripsi yang objektif dan mudah dimengerti. b. Dengarkan respon pihak lain. c. Identifikasi pengaruh perilaku nyata yang dimiliki tim anda dalam hal biaya, waktu, dan uang. d. Jelaskan harapan anda di masa mendatang secara spesifik. e. Komitmen keuntungan atau persetujuan dari pihak lain.

⁶⁵ Negosiasi adalah cara penyelesaian sengketa yang paling dasar dan yang paling tua digunakan oleh umat manusia. Penyelesaian sengketa melalui negosiasi merupakan cara yang paling penting. Banyak sengketa diselesaikan setiap hari melalui cara ini tanpa adanya publisitas atau perhatian publik.

Alasan utamanya adalah dengan cara ini, para pihak dapat mengawasi prosedur penyelesaian sengketa dan setiap penyelesaiannya didasarkan kesepakatan atau konsensus para pihak. Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR), ...*, hal. 123.

digunakan untuk mengendalikan konflik dan mencegah memburuknya konflik yang muncul. Pihak-pihak yang terlibat didorong untuk berinteraksi dan membahas perbedaan yang ada secara terbuka sehingga dapat diketahui sebab munculnya konflik. Di samping tujuannya untuk sama-sama mendapatkan keuntungan, konfrontasi memiliki manfaat yang bisa digunakan oleh kedua belah pihak. Sebagaimana dijelaskan oleh Priansa, manfaat konfrontasi adalah memahami hal-hal berikut:

- 1) Apa yang dianggap bernilai oleh kedua belah pihak?
- 2) Apa yang dipikirkan oleh kedua belah pihak?
- 3) Apa yang dirasakan oleh kedua belah pihak?
- 4) Apa yang ingin dilakukan oleh kedua belah pihak?
- 5) Apa yang ingin benar-benar dilakukan oleh kedua belah pihak?

Pelaksanaan konfrontasi membutuhkan kebijaksanaan. Untuk itu, apabila lawan bersikap marah atau bersikap defensif, bersiaplah untuk menghadapinya. Jika dilakukan dengan terampil, teknik konfrontasi bisa sangat berguna, tetapi jangan teralalu sering digunakan karena akan memunculkan sikap konfrontasi yang cenderung ditakuti dan dihindari oleh pihak lawan.⁶⁶

Sedangkan menurut Happy KM dan Bradley T. Erford yang dikutip oleh Kholifatut Diniyah dalam tesisnya, konfrontasi adalah merupakan salah satu keterampilan *microskills* sering dianggap sebagai tindakan bermusuhan dan agresif. Dalam konseling dan terapi, konfrontasi biasanya merupakan proses yang lebih lembut di mana kita menunjukkan kepada konseli perbedaan antara atau di antara sikap, pikiran, atau perilaku. Dalam konfrontasi, individu langsung dihadapkan dengan fakta bahwa selain mungkin mengatakan apa yang mereka maksudkan, atau melakukan selain dari apa yang mereka katakan.⁶⁷

d. Perubahan Secara Keseluruhan

Perubahan Struktural (organisasi) harus dilakukan apabila dampak negatif konflik semakin tidak terkendali dan membuat iklim organisasi tidak harmonis juga membahayakan terhadap eksistensi lembaga. Hal ini bisa ditangani dan dihindari, apabila pimpinan memiliki perhatian penuh (sensitivitas tinggi) terhadap kondisi yang sedang dialami dan cepat mencari solusinya.

⁶⁶ Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, I, hal.275.

⁶⁷ Kholifatut Diniyah. "Efektivitas Pelatihan Teknik Konfrontasi Terhadap Peningkatan Kemampuan Kompetensi Sosial Guru Bimbingan dan Konseling dengan Siswa Autis di Yogyakarta." *Tesis*. Yogyakarta: Pascasarjana UIN Yogyakarta, 2017.

Tugas kepala sekolah (pemimpin/leader), bukan hanya sebatas memenuhi administrasi lembaga dan karyawan. Sebagai pemimpin yang baik harus mampu bertanggung jawab atas konflik yang terjadi. Karena ini adalah merupakan salah satu jalan yang bisa mengembangkan lembaga pendidikan dan Sumber Daya Manusia (SDM)/guru itu sendiri.

Al-Qur'an memberikan gambaran tentang resolusi konflik internal yang dapat kita lakukan sebagaimana Allah Swt berfirman dalam QS. Al-Hujurat (49) ayat 9:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقْتُلُوا الَّتِي تَبَغَى حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾

“Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil.”

Perdamaian (*Al-Shulhu*) merupakan resolusi konflik yang ditawarkan oleh Al-Qur'an dengan tetap berpegang pada keadilan. Kesungguhan dalam mengelola konflik merupakan keharusan bagi para kepala sekolah, manajer dan pemimpin organisasi. Ketika konflik semakin pelik dan tidak bisa diselesaikan, sebagaimana makna tersirat dalam surat Al-Hujurat ayat 9 maka dilakukan pemaksaan dengan cara perubahan struktural. Dalam perspektif Al-Qur'an yaitu diperangi (فَقْتُلُوا) dalam arti diberikan tindakan yang tegas.

F. Manajemen Konflik Eksternal

Sebagaimana dibahas sebelumnya mengenai konflik intenal, yaitu konflik yang ditimbulkan dari dalam organisasi, misalnya pimpinan dengan bawahan, karyawan dengan karyawan dan lain sebagainya. Sedangkan konflik eksternal ditimbulkan dari luar organisasi (lembaga pendidikan). Konflik ini bisa terjadi antar lembaga dengan lembaga, bahkan dengan karyawannya.

Konflik merupakan fenomena sosial yang timbul dari perbedaan pandangan (persepsi) maupun pendapat. Di beberapa lembaga konflik

sengaja ditimbulkan sebagai trik untuk meningkatkan kinerja, menambah semangat dan tantangan bagi karyawan. Namun, konflik ini dalam kondisi tertentu malah menyebabkan lembaga mengalami kemunduran ketika konflik tidak dimenej dengan baik.

Dengan demikian, agar konflik menjadi positif terhadap lembaga pendidikan, maka dibutuhkan manajemen konflik yang baik. Manajemen konflik merupakan sebuah aksi dan reaksi yang terjadi antara pelaku dan pihak luar.⁶⁸ Seorang kepala sekolah (pemimpin/leader) harus menguasai manajemen konflik, agar konflik yang muncul berdampak positif dan mampu meningkatkan kinerja guru.

Ketika konflik dibiarkan terus menerus dan tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan dampak negatif bagi keberlangsungan organisasi. Upaya yang harus dilakukan adalah mendamaikan diantara yang berkonflik. Konflik eksternal tentunya melibatkan pihak luar yang lebih membutuhkan perhatian ekstra dalam penanganannya. Namun demikian, selama diantara yang berkonflik memiliki kesamaan sifat dan tujuan masih ada peluang untuk melakukan perdamaian. Sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. Al-Hujurat (49) ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.”

Dalam menyelesaikan konflik eksternal dibutuhkan negosiasi yang handal, yang tidak menimbulkan gesekan fatal. Benturan fisik dalam menyelesaikan konflik eksternal tidak dibutuhkan dan itu harus dihindari. Sebagaimana diistilahkan oleh Dale Carnegie dalam *The 5 Essential People Skills Menjadi Pribadi yang Tegas, Mudah Memahami Orang Lain, dan Cakap Menyelesaikan Konflik*, negosiasi adalah nama yang digunakan untuk mengistilahkan penyelesaian suatu konflik tanpa menggunakan otot.⁶⁹

1. Negosiasi Asertif

Manajer pendidikan tidak dapat melepaskan keterkaitannya dengan pihak-pihak yang turut bertanggung jawab terhadap pendidikan, yaitu keluarga, masyarakat, sekolah, dan pemerintah. Untuk mendapatkan dukungan pihak lain dalam mengelola sekolah, manajer sekolah harus

⁶⁸ Siti Asiah T. Pido, *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*, Gorontalo: Pustaka Cendekia, 2017, cet.I.

⁶⁹ Dale Carnegie, *The 5 Essential People Skills, Menjadi Pribadi yang Tegas, Mudah Memahami Orang Lain, dan Cakap Menyelesaikan Konflik*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2020, cet. IX, hal. 230.

melakukan negosiasi. Manajer pendidikan perlu bernegosiasi untuk mendapatkan kesepakatan dalam pemecahan masalah bersama dengan prinsip saling menguntungkan atau *win-win solution*, terutama ketika rapat negosiasi dengan *stakeholders* pendidikan khususnya komite sekolah.⁷⁰

Hanya sedikit sekali orang yang menikmati berkonflik dengan orang lain. Konflik dengan penyelia (supervisor), bawahan, atau rekan kerja bukanlah pengalaman yang menyenangkan, khususnya jika konflik tersebut berubah menjadi permusuhan. Menegosiasikan solusi untuk suatu konflik dapat sangat melelahkan secara mental dan menguras emosi. Akan tetapi, proses negosiasi dapat dipermudah dengan mewaspadaikan potensi konflik. Negosiasi yang efektif dapat menjadi pengalaman yang sangat positif secara pribadi maupun profesi. Kuncinya adalah sejak awal mengidentifikasi konflik dan mengelolanya, bukan membiarkannya lepas tak terkendali.⁷¹

Menurut Carnegie, dalam menghadapi konflik kepentingan harus dihadapi dan tidak mengingkarinya, juga tidak mengobarkan lebih jauh lagi. Membuat komitmen dan sikap positif dalam bernegosiasi. Komitmen adalah merupakan salah satu *people skill* asertif,⁷² dan menjadi pijakan yang kuat bagi pendekatan penyelesaian konflik. Keterampilan bernegosiasi dapat menjadi salah satu elemen kunci dalam keberhasilan karier.

2. Tiga Prinsip Strategis

Pertama, komitmen kepada pendekatan semua-menang. Sebagai seorang pemimpin, harus menghindari memandang negosiasi suatu pertarungan di mana pemimpin harus membunuh untuk keluar sebagai “pemenang”. Bahkan negosiasi yang gagal pun dapat menjadi batu pijakan ke arah terbentuknya relasi baru yang dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi pemimpin dan lembaga.

Kedua, perjelas apa yang diinginkan dan mengapa menginginkannya. Inilah prinsip strategis yang kedua. Setelah berkomitmen pada penyelesaian menang-menang, bersikap jelas

⁷⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, ...*, hal. 500.

⁷¹ Dale Carnegie, *The 5 Essential People Skills, Menjadi Pribadi yang Tegas, Mudah Memahami Orang Lain, dan Cakap Menyelesaikan Konflik, ...*, hal. 230.

⁷² Asertif adalah sikap yang penting dimiliki dalam komunikasi. Sikap asertif adalah suatu bentuk keterampilan komunikasi yang penting. Memiliki kemampuan asertif berarti bisa mengutarakan opini secara efektif dan mempertahankan perspektif pribadi dengan tetap menghargai hak dan keyakinan orang lain yang berbeda. KBBI mengartikan dengan satu kata saja; tegas. Sikap asertif adalah bagaimana anda mengontrol perilaku sendiri, bukan orang lain. Asertif bisa dimaknai sebagai keterampilan antarpersonal dimana anda mempraktikkan percaya diri dalam kadar sehat. Mampu membela diri dan hak-hak anda, sembari menghormati hak orang lain. Diakses tgl. 8 September 2020.

tentang apa yang diinginkan dan mengapa. Juga, bedakan dengan jelas keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan sejati dari keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat semu.

Ketiga, siapkan “Rencana B” atau posisi mundur yang matang. Rencana B adalah keadaan di mana pemimpin perlu mengakhiri sebuah negosiasi tanpa penyelesaian apapun. Meski tampaknya seperti skenario terburuk, keterampilan asertif akan mencegah skenario semacam ini semakin buruk. Apabila benar-benar telah menyusun Rencana B, berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan. Pada umumnya, di dalam situasi konflik yang terjadi di tempat kerja, orang akan terus berhubungan dengan pihak yang berkonflik, disaat itu yang berkonflik tidak meninggalkan meja perundingan dengan mental yang jatuh, dan tidak membiarkan hal itu juga terjadi pada lawan bicara.⁷³

Menurut Carnegie, bahwa negosiasi tidak dapat dipelajari semata dengan mengikuti rumus-rumus baku dalam berperilaku dan menerapkannya pada semua situasi. Negosiasi akan berhasil jika setiap orang dapat diandalkan untuk bertindak rasional dan terduga. Namun, menurut Carnegie pada kenyataannya orang sering emosional dan tidak rasional. Untuk dapat bernegosiasi dengan baik, harus menggunakan beragam pendekatan tergantung dengan siapa berbicara. Mempersiapkan diri adalah kata kuncinya dalam menghadapi segala kemungkinan yang diinginkan oleh lawan bicara, bahkan yang menjengkelkan atau lawan bicara terlalu mudah menyerah sekalipun. Mengubah elemen-elemen tersebut menjadi sebuah penyelesaian menang-menang adalah merupakan strategi terakhir yang harus dipersiapkan.

G. Cara Penyelesaian Konflik

Dalam proses interaksi di antara subsistem, tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam tim kerja. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa tim kerja ke dalam suasana konflik. Agar tim kerja dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain.

⁷³ Dale Carnegie, *The 5 Essential People Skills, Menjadi Pribadi yang Tegas, Mudah Memahami Orang Lain, dan Cakap Menyelesaikan Konflik, ...*, hal. 231.

Al-Qur'an memberikan solusi untuk penyelesaian konflik antar individu atau kelompok dengan cara berdamai sebagaimana dijelaskan dalam QS. Surat Al-Hujurat 49: ayat 10 Allah berfirman:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.”

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap tim kerja, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas tim kerja tersebut. Konflik tersebut pasti dapat menurunkan kinerja tim kerja jika dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pemimpin atau manajer tim kerja. Konflik di sini tidak selamanya harus dimaknai permusuhan atau pertikaian, karena dalam kajian sosiologis, konflik itu juga bisa bermakna kompetisi, tegangan (*tension*), atau sekadar ketidaksepahaman. Itu pula sebabnya kehadiran konflik tidak selamanya harus dimaknai sebagai sebuah kekuatan yang menghancurkan, karena dalam banyak hal konflik itu juga bernilai positif, bahkan konstruktif, dan karenanya fungsional. Dengan kata lain, melalui konflik dinamika lahir, dengan konflik kreativitas muncul. Bahkan konflik adalah penggerak sejarah sekaligus sumber perubahan, dan karenanya, konflik akan berperan dalam mencegah kebekuan sosial.

Untuk meminimalkan terjadinya konflik maka perlu adanya manajemen konflik. Mengelola konflik tidak berarti harus menghindari konflik, apalagi menguburnya, karena bagaimanapun konflik memang harus ada. Menekan konflik sering menimbulkan lahirnya sebuah kebijakan yang prematur. Menekan konflik juga cenderung mengundang hadirnya kesalahpahaman yang tidak mewakili kepentingan siapa pun. Bahkan menurut Leopold von Wiere dan Howard Becker, tanpa konflik, keadilan sulit diwujudkan. Oleh karena itu, mengubur konflik sama artinya dengan menyimpan bom sosial yang siap meledak kapan saja ketika ada kesempatan yang memicunya.

Sebaliknya, mengelola konflik juga tidak berarti harus membiarkan apalagi menumbuhkan suburkan konflik. Mengelola konflik berarti cerdas memilih dan menentukan strategi pengelolaannya. Menurut Sinambela ada dua strategi dasar yang bisa digunakan dalam pengelolaan konflik sosial yang sifatnya sangat alami, yaitu:

1. Strategi *contending* (bertanding)

Intinya, masing-masing anggota tim yang akan berebut kepentingan bisa melakukan segala upaya untuk menjadi pemenang

tanpa harus memerhatikan kepentingan anggota tim yang menjadi saingannya, bahkan berusaha agar pihak lain menyerah atau mengalah. Bentukpun sangat beragam, bisa dengan membuat janji, ancaman, atau bahkan hukuman. Bisa pula dilakukan dengan membuat argumentasi persuasif atau dengan cara sebaliknya.

2. Strategi *problem solving* (pemecahan masalah)

Dengan mencari cara alternatif yang seoptimal mungkin bisa memuaskan masing-masing anggota tim yang akan berebut kepentingan. Strategi ini menyarankan agar masing-masing anggota tim yang terlibat konflik berusaha mempertahankan aspirasinya, tetapi sekaligus menghormati akan kepentingan lawannya (anggota tim yang lain). Upaya kompromi dan rekonsiliasi adalah dua bentuk cara yang biasa digunakan dalam strategi kedua ini.

Disadari tidak mudah untuk mencari cara pemecahan yang bisa memuaskan semua pihak. Oleh karena itu, ada beberapa strategi dasar lain yang lazim muncul dalam proses mengatasi konflik dalam tim kerja, yaitu *yielding* (sikap mengalah), *withdrawing* (menarik diri), dan *inaction* (aksi diam). Dalam strategi ini, satu atau beberapa anggota yang terlibat dalam perebutan kepentingan bersedia menurunkan aspirasinya, bahkan jika perlu mundur menarik diri, atau sekadar tidak berbuat apapun semata menghindari konflik yang membahayakan karena sudah cenderung destruktif.⁷⁴

Strategi manajemen konflik organisasi berkenaan dengan cara-cara yang tepat dan sistematis yang digunakan individu dalam manajemen konflik organisasi (Brown dan Hanson). Dalam pengertian yang hampir sama, strategi manajemen konflik organisasi diartikan sebagai upaya yang dilakukan individu untuk mencari solusi terhadap konflik organisasi (Heidjarachman & Husnan). Strategi manajemen konflik organisasi mempunyai dua tujuan, yaitu meminimumkan konflik yang merugikan dan memfungsionalkan konflik yang menguntungkan (Muhyadi, Owens dan Robbins). Strategi manajemen konflik organisasi yang digunakan akan efektif bila dipahami penyebab timbulnya konflik organisasi, macam konflik organisasi, dan intensitas konflik organisasi (Thoaha). Oleh karena itulah Gordon dan Luthans menyatakan bahwa tidak ada strategi manajemen konflik organisasi yang terbaik dapat dilakukan dalam setiap situasi.

Menurut Winardi secara umum manajemen konflik organisasi dapat dihadapkan dengan cara: bersikap tidak acuh, menekankan atau menghadapi sebuah konflik organisasi yang telah termanifestasi. Dalam

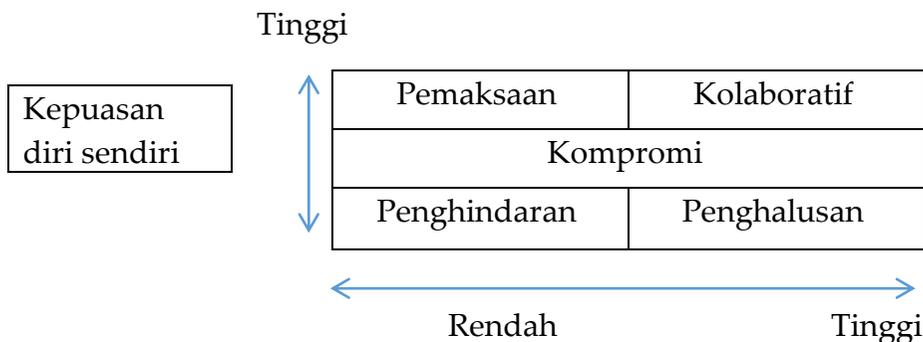
⁷⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 271.

keadaan demikian, konflik organisasi dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif, lebih lanjut Wexley dan Yuki menyatakan bahwa dalam strategi manajemen konflik organisasi dapat menggunakan campur tangan pihak ketiga bila ternyata pihak-pihak yang terlibat konflik organisasi tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu dalam perundingan.

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen termasuk di dalamnya manajemen konflik. Dalam institusi sekolah, konflik sering muncul dan perlu penanganan khusus, mengingat, di dalam sekolah tersebut yang dikelola adalah sumber daya manusia, bukan sumber daya barang.⁷⁵

Frost dan Wilmot seperti yang dinyatakan Kreps mengidentifikasi empat strategi untuk mengatasi konflik, yaitu (1) menghindari (avoidance), (2) eskalasi, (3) reduksi, dan (4) pemeliharaan (maintenance). Menghindar, artinya menjauhkan diri agar tidak terjadi konflik. Eskalasi artinya meningkatkan intensitas pertentangan. Reduksi artinya menurunkan intensitas pertentangan. Pemeliharaan artinya menjaga keseimbangan perbedaan.

Dunnete memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan, yaitu (1) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan pemaksaan (forcing) atau competing, (2) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghindaran (avoiding), (3) jika kerja sama dan kepuasan diri seimbang (cukup) maka gunakan kompromi (compromising), (4) jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan kolaboratif (collaborating), dan (5) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghalusan (smoothing). Uraian tersebut seperti Gambar 10.1 berikut.



⁷⁵ Ahmad Fatoni, et.al.,Pengelolaan Konflik Kinerja Guru, *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 23, No.1, Juni 2013: 59-70

Kerja sama (keinginan seseorang untuk memuaskan orang lain)
Gambar 10.1 Strategi Mengatasi Konflik (Dunnet 1976)

Forcing (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan, ancaman, dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dikehendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (sabotase). Avoiding (penghindaran) berarti menjauh dari lawan konflik. Penghindaran hanya cocok bagi individu atau kelompok yang tidak tergantung pada lawan individu atau kelompok konflik dan tidak mempunyai kebutuhan lanjut untuk berhubungan dengan lawan konflik.

Compromising (pengompromian) berarti tawar-menawar untuk melakukan kompromi sehingga mendapatkan kesepakatan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. Pengompromian akan berhasil apabila kedua belah pihak saling menghargai dan saling percaya.

Collaborating berarti kedua belah pihak yang berkonflik masih saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja.

Smoothing (penghalusan) atau conciliation berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindari rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu. Conciliation berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. Conciliation cocok digunakan apabila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.

Teknik simulasi konflik antara lain (1) penempatan orang luar ke dalam kelompok, (2) penyusunan kembali organisasi, (3) mengefektifkan komunikasi, (4) peningkatan kesejahteraan, (5) pemilihan pimpinan yang tepat, dan (6) perlakuan yang berbeda dari kebiasaan.

Dinsmore memberikan taktik untuk mengurangi konflik dengan cara mengikuti sarannya seperti berikut ini.

Tabel 10.4

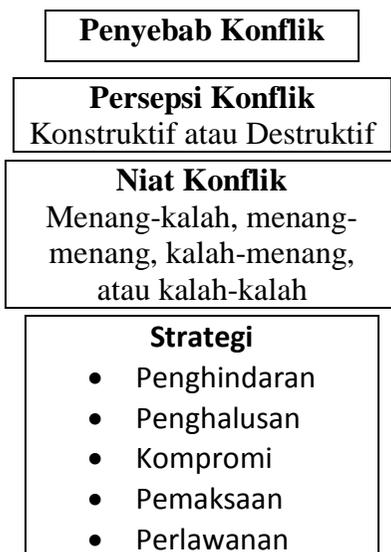
Taktik Mengurangi Konflik

Meminimalkan konflik dengan atasan	Meminimalkan konflik dengan bawahan
<ul style="list-style-type: none"> • Tempatkan dirinya sebagai “sepatu bos”. • Analisis pola pikir bos. • Jangan menyampaikan masalah kepada bos, tetapi pemecahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Temukan profesional dan tujuan personal anggota tim. • Jelaskan harapan Anda. • Definisikan ukuran kontrol. • Kembangkan toleransi kegagalan

<p>masalahnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengarkan dengan baik informasi bos untuk rencana dan pengembangan. • Berkonsultasi dengan bos terhadap kebijakan , prosedur, dan kriteria. • Jangan memaksa bos. 	<p>untuk membangkitkan kreativitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beri umpan balik positif. • Beri kesempatan dan penghargaan.
<p>Meminimalkan konflik dengan teman selevel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bantu kelompok mencapai tujuannya. • Bangun iklim kerja sama. • Beri catatan kemajuan untuk membantu Anda dari kelompok. • Usahakan saluran komunikasi informal. • Coba mereka dengan percobaan yang Anda inginkan. 	<p>Meminimalkan konflik dengan pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dorong pelanggan menuju yang mereka inginkan. • Pelihara kontak tertutup dengan pelanggan. • Hindari kejutan. • Siaplah melayani setiap level. • Kembangkan hubungan informal sebaik mungkin. • Laksanakan proyek pertemuan reguler.

(Dinsmore, 1990)

Newstrom dan Davis (1997) menggambarkan model untuk mengatasi konflik seperti Gambar 10.4 berikut.



<p>Hasil Konflik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalah-kalah • Kalah-menang • Menang-kalah • Menang-menang
--

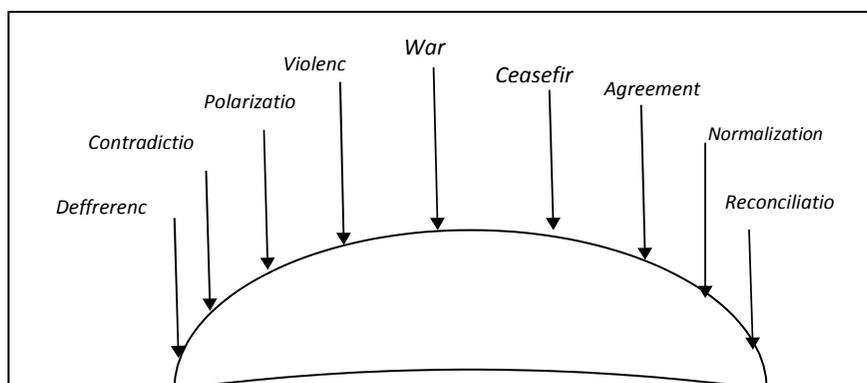
Dikutip dari Husaini Usman. Gambar 10.4 Model Mengatasi Konflik (Newstrom & Davis, 1997)

Menurut Blake, Shepard, dan Mouton (1964) ada tiga perangkat sikap dalam reaksi terhadap konflik antarkelompok: (1) konflik tidak dapat dihindarkan dan persetujuan tidak dimungkinkan, (2) konflik dapat dihindarkan dan persetujuan tidak dimungkinkan, dan (3) meskipun ada konflik, tetapi persetujuan dimungkinkan. Ketiga perangkat sikap itu akan mengarah pada perilaku yang dapat diramalkan, tergantung cara pandang atau nilai suatu konflik, seperti Gambar 10.5 berikut.



Dikutip dari Husaini Usman. Gambar 10.5 Tiga Sikap Dasar terhadap Konflik dan Perilaku yang Muncul (Blake, et al. 1964).⁷⁶

Konflik dimanapun adanya perlu dilakukan pengelolaan. Adanya konflik dapat terjadi dari sesuatu yang sederhana seperti perbedaan. Jika perbedaan yang mencolok maka bukan tidak mungkin akan berkembang menjadi sesuatu yang destruktif. Perkembangan suatu konflik dapat dilihat melalui proses eskalasi dan deeskalasi pada diagram model gelas pasir berikut:



(dikutip dari Mukhsin Jamil: 2007: 78)

Model eskalasi konflik di atas dapat diterangkan bahwa konflik dapat berpindah dari satu tahap ketahap lain yang membentuk kurva normal eskalasi dan deeskalasi konflik. Tahap eskalasi dimulai dari perbedaan itu dimulai dari perbedaan (*deference*) dari seluruh proses sosial, berkembang melalui bibit-bibit kontradiksi (*contradiction*) yang mungkin tampak atau bersikap laten. Naik lagi menjadi proses *polarisasi* (terdapat kubu-kubu), selanjutnya pecahnya kekerasan (*violence*) dan puncaknya perang (*war*). Tahap deskalasi dimulai dari penghentian peperangan (*ceasefire*), selanjutnya melakukan persetujuan (*agreement*), normalisasi (*normalization*) dan diakhiri proses menuju perdamaian yaitu rekonsiliasi.

Resolusi konflik merupakan salah satu upaya untuk menyelesaikan permasalahan atau konflik, istilah ini dapat dijelaskan berikut ini:

Conflict resolution is a range of methods for alleviating or eliminating sources of conflict. The term "conflict resolution" is sometimes used interchangeably with the term dispute resolution or alternative dispute

⁷⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 512.

resolution. Processes of conflict resolution generally include negotiation, mediation, and diplomacy. The processes of arbitration, litigation, and formal complaint processes such as ombudsman processes, are usually described with the term dispute resolution, although some refer to them as "conflict resolution." (http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_resolution)

Conflict resolution atau Pemecahan konflik adalah beberapa metode untuk mengurangi atau menyisihkan sumber-sumber konflik. Istilah "Pemecahan konflik" kadang-kadang dipertukarkan dengan istilah pemecahan perselisihan atau pemecahan perselisihan alternatif. Proses pemecahan konflik secara umum termasuk negoisasi atau perundingan, mediasi atau penengahan, dan diplomasi. Proses arbitrase, proses pengadilan, dan proses pengaduan resmi merupakan proses ombudsman, biasanya dijelaskan pemecahan perselisihan, meskipun beberapa hal merujuk pada "pemecahan konflik."⁷⁷

Hal lainnya yang penting dalam mengelola konflik adalah aktivitas menghindari perbedaan pendapat yang tidak menyenangkan dan menjaga komunikasi pada pihak lain yang tidak ada relevansinya dilakukan juga secara kesinambungan dan terintegritas pada unit kerja lainnya sehingga tujuan perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Hasil ini sejalan dengan pendapat Eisenhardt et al. dalam Robbins dan Hunsaker (1996) dan De Dreu dan Weingart (2003) bahwa untuk menjaga kinerja individu seseorang dan kelompok kerjanya pada sebuah organisasi dibutuhkan suatu strategi manajemen konflik melalui lima aktivitas seperti menghindari, mengakomodasi, mengkompromikan, mengkompetisikan dan berkolaborasi.

1. Menghindari (*Avoiding*)

Seseorang atau organisasi cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.

2. Mengakomodasi (*Accomodating*)

Anggota tim mau mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan tetap mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.

3. Mengkompromikan (*Compromising*)

Penyelesaian konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi

⁷⁷ Syafrudin, *Teori Manajemen Konflik dan Penyelesaiannya*, Tesis, t.th.

(jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (*lose-lose solution*).

4. Berkompetisi (*Competing*)

Pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan pada akhirnya harus ada pihak yang rela dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (*winlose solution*).

5. Mengkolaborasikan (*Collaborating*)

Pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerjasama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain, sehingga kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan *win-win solution*).⁷⁸

Menurut Stevenin dalam Handoko (2001: 48), terdapat lima langkah meraih perdamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan: a). Pengenalan. Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada). b). Diagnosis. Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele. c). Menyepakati suatu solusi. Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik. d). Pelaksanaan. Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu memengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu. e). Evaluasi. Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Sementara itu Mangkunegara (2009) mengatakan para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik. Strategi tersebut antara lain adalah: a). Menghindar. Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi

⁷⁸ Wartini, Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. VI, No 1, April 2015.

konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

b). Mengakomodasi. Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

c). Kompetisi. Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d). Kompromi atau negosiasi. Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

e). Memecahkan masalah atau kolaborasi. Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memerhatikan satu sama lainnya.⁷⁹

Menurut Ekawarna ada beberapa strategi dalam menghadapi konflik yang terjadi dalam institusi atau organisasi, yang akan dijelaskan kemudian. 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 strategi yang dapat dikembangkan manajer dalam menghadapi konflik adalah berikut ini.

a. Melayani

⁷⁹ Mohamad Muspawi, Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi), *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Volume. 16, Nomor 2, Hal. 41-46, ISSN:0852-8349, Juli-Desember 2014.

Hill (1977) membandingkan manajer proyek yang sukses dengan manajer yang gagal, dan menemukan bahwa manajer proyek 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, dan (7) konflik distimulasi untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi.

Manajer proyek yang disurvei Thamhain dan Wilemon merasa bahwa konflik kepribadian sering disamakan sebagai konflik atas isu-isu lain, seperti masalah teknis dan kepegawaian. Penyamaran ini akan bertahan jika manajer hanya menangani fakta, dan bukan perasaan itu sendiri. Perasaan positif jika diungkapkan maka dapat meningkatkan kinerja proyek. Bahkan perasaan negatif, jika diungkapkan secara konstruktif maka dapat membantu mengklarifikasi kebingungan, atau menghilangkan hambatan dalam sebuah proyek. Oleh karena itu, manajer harus mengungkapkan perasaan sebagai perasaan, bukan sebagai fakta. Mereka harus menerima tanggung jawab atas perasaan mereka sendiri dan menghindari menilai orang berdasarkan perasaan dan kesan saja.

Penulis berkesimpulan bahwa, dari hasil penelitian dan survey Thamhain dan Wilemon dalam proyek terkait konflik yang terjadi, berdampak positif juga terhadap kinerja guru sebagai karyawan sebuah proyek dalam lembaga kependidikan.

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 (House,1988). 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.

- 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 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.
- 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.

Dalam mengatasi konflik ada beberapa langkah yang bisa dilakukan, menurut Ekawarna ada tiga point sebagaimana yang akan penulis jelaskan sebagai berikut.⁸⁰

1) *Mencari Alternatif Win-win*

Berdasarkan gaya resolusi konflik interpersonal, 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. Berikut panduannya.

- a) *Lakukan apa yang bisa dilakukan.* Manajer proyek harus dapat mengevaluasi situasi, dan mengeluarkan usaha mereka dalam melakukan apa saja yang dapat dilakukan.
- 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*.

⁸⁰ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres, ...*, hal. 96.

- 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. Hal yang lebih baik 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 suatu 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.
- 2) *Potong Kerugian Saat Diperlukan*
- a) *Simpanlah berbagai anggapan yang tidak sesuai dengan keseluruhan tujuan proyek.* Sangat mudah untuk melihat apa yang diharapkan untuk dilihat, daripada apa yang nyatanya terjadi. Manajer proyek harus waspada terhadap tingkat komitmen dan minat 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.* Orang-orang yang merencanakan untuk menangani kerugian mereka tentunya lebih baik, karena mereka dapat beralih ke rencana tertulis dan melakukan tindakan yang diperlukan. Menurut House, untuk mengurangi kerugian sebelum terlambat maka manajer proyek harus menjawab pertanyaan berikut.
 - (1) Berapa banyak uang yang harus diinvestasikan sebelum mengharapkan 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?⁸¹

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. Gagasan untuk mengelola konflik dengan pemangku kepentingan proyek utama diringkas sebagai berikut (Dismore, 1990).

- 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.
- b) *Minimalkan konflik dengan anggota tim proyek*. Buatlah mereka berkembang dengan baik, menjaga hubungan baik, dan juga menjaga kepercayaan.
- 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.
- 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 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.

⁸¹ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres, ...*, hal. 98.

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 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 respon yang cepat terhadap kebutuhan dan tuntutan mereka.
- f) *Gunakan negosiasi yang efektif untuk menyelesaikan konflik.* Negosiasi⁸² 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 yang paling penting, yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik dan mengelola proyek dengan sukses.

Sebagaimana firman Allah Swt dalam QS.Al-Syura 42: 37-38:

وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبِيرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf.

⁸² Menurut Fisher & Ury (1991), dua metode negosiasi yang umum digunakan adalah pola yang lembut dan keras (*soft and hard*). Negosiator yang ramah dan membuat konsesi dengan mudah, dapat menghindari konflik dan risiko rusaknya hubungan di masa depan. Sebaliknya, negosiator yang keras akan mengambil posisi yang kuat dan selalu berusaha untuk menang. Jenis negosiasi ketiga yang disebut negosiasi berprinsip, menekankan untuk memutuskan dan menyelesaikan masalah berdasarkan manfaat, daripada posisi yang dimiliki masing-masing. Cara ini menghasilkan pemecahan masalah bersama, dan sering mengarah pada situasi win-win. Prinsip negosiasi melibatkan pemahaman posisi, isu, dan kepentingan kedua belah pihak.

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”

- 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.⁸³

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dihilangkan. Pendapat tradisional ini didasarkan pada pemikiran : (a) konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan; (b) konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan kegagalan dalam kepemimpinan; dan (c) konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Pandangan seperti itu sesungguhnya tidak sepenuhnya benar, sebab konflik juga dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja tim, misalnya dengan memberikan mereka tantangan untuk bersaing menjadi yang terbaik. Hanya saja konflik seperti ini memerlukan pengelolaan yang baik, karena jika tidak, konflik akan berubah dengan cepat dari konflik positif menjadi konflik negatif.

Pandangan yang lebih maju beranggapan bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Oleh karena itu, usaha penanganannya harus berupaya menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini didasarkan pada pemikiran: (a) konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi yang terjadi di antara tim kerja dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik; (b) konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan dalam tim kerja; (c) konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab

⁸³ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 101.

dan pemecahan masalah; dan (d) konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu tim kerja.

Dalam pandangan modern ini, konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi tim kerja. Sebagai contoh, pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring. Demikian juga dalam pelaksanaannya, pimpinan tim kerja dapat memberikan tantangan untuk berkompetisi kepada seluruh anggota agar menjadi yang terbaik. Akan tetapi, persaingan harus selalu berada dalam koridor yang positif.⁸⁴

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Lingkungan suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan, bahkan sepanjang kehidupan manusia berhadapan dan bergelut dengan konflik. Suatu organisasi hampir dapat dipastikan akan menghadapi yang namanya konflik, baik bersifat eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif maupun negatif.

Masalahnya, bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual.⁸⁵

⁸⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 468-469.

⁸⁵ Murni, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, dalam *Jurnal Intelektualita*, Vol. 5, No. 02 Tahun 2017, hal. 141-142.

H. Konflik dalam Perspektif Al-Qur'an

Menurut bahasa, konflik dapat diartikan dengan perbedaan; pertentangan dan perselisihan. Konflik merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi, yang mungkin tidak menimbulkan kematian suatu firma⁸⁶ seperti yang terjadi pada Shea & Gould, tetapi pasti dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik. Selain itu, konflik dapat pula diartikan dengan perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Dalam istilah Al-Qur'an, konflik itu sinonim dengan kata "ikhtilaf" yang terdapat dalam Al-Qur'an Surah Al-Baqarah/2:176 sebagai berikut:⁸⁷

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ نَزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي

الْكِتَابِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيدٍ ﴿٧٦﴾

Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan Al kitab dengan membawa kebenaran; dan Sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh (dari kebenaran).

Menurut Ibnu Katsir, kitab mereka (Ahli Kitab) memerintahkan kepada mereka untuk menyampaikan ilmu dan menyebarkannya, tetapi mereka menentangnya dan mendustakannya. Hal yang sama dialami pula oleh penutup para rasul, yaitu Nabi Muhammad shallallahu 'alaihi wa sallam Beliau menyeru mereka (Ahli Kitab) kepada Allah subhanahu wa ta'ala, memerintahkan perkara yang makruf, serta melarang mereka melakukan perbuatan yang mungkar; tetapi mereka mendustakannya, menentangnya, mengingkari, dan menyembunyikan ciri-cirinya. Perbuatan mereka sama dengan memperolok-olokkan ayat-ayat Allah yang diturunkan kepada rasul-rasul-Nya. Oleh sebab itu, mereka berhak mendapat azab dan balasan yang setimpal. Karena itulah Allah subhanahu wa ta'ala berfirman: Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan Al-Kitab dengan membawa kebenaran; dan

⁸⁶ Firma (bahasa Belanda: *venootschap onder firma*; perserikatan dagang antara beberapa perusahaan) atau sering juga disebut Fa, adalah sebuah bentuk persekutuan untuk menjalankan usaha antara dua orang atau lebih dengan memakai nama bersama. Pemilik firma terdiri dari beberapa orang yang bersekutu dan masing-masing anggota persekutuan menyerahkan kekayaan pribadi sesuai yang tercantum dalam akta pendirian perusahaan. <https://id.m.wikipedia.org>. Diakses 23 Oktober 2019, 9:34 AM

⁸⁷ Veithzal Rivai Zainal, et.al., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 274.

sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al-Kitab itu benar-benar dalam penyimpangan yang jauh (dari kebenaran).⁸⁸

Penulis berkesimpulan dari ayat dan tafsiran diatas, bahwa pertentangan atau perselisihan adalah merupakan hal yang bisa mengganggu dan memberikan dampak buruk terhadap kehidupan ketika tidak dikelola dengan baik. Bahkan merusak tatanan kehidupan sosial dan keberagamaan. Ketika itu terjadi, maka seluruh aturan mejadi kacau yang pada akhirnya pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dibangun. Ketika perselisihan, pertentangan, dan pengingkaran dikelola dengan baik, maka akan meghasilkan persatuan yang kokoh, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah/2:213 sebagai berikut:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ
مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اٰخْتَلَفُوا فِيهِ ۗ وَمَا اٰخْتَلَفَ
فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدَى اللَّهُ
الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اٰخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ
إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢١٣﴾

Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.

Dalam tafsirnya (Al-Wajiz), Wahbah az-Zuhaili menjelaskan: Maksudnya, mereka bersatu di atas petunjuk, kondisi itu selama 10 abad setelah Nabi Nuh, dan ketika mereka berselisih dalam perkara agama, lalu sekelompok dari mereka kafir, sedangkan sisanya masih tetap di atas

⁸⁸ <https://ceramahmotivasi.com/tafsir-surat-al-baqarah-ayat-176/>.Diakses 26 Oktober 2019,2:35 PM

petunjuk dan terjadi perselisihan, maka Allah mengutus kembali rasul-rasul-Nya untuk melalui antara manusia dan menegakkan hujjah atas mereka. Pendapat lain mengatakan, bahwa justru (sebaliknya) dahulu manusia bersatu di atas kekufuran, kesesatan, dan kesengsaraan, mereka tidak memiliki cahaya dan tidak pula keimanan, hingga Allah merahmati mereka dengan mengutus para rasul kepada mereka, “sebagai pemberi kabar gembira” bagi orang-orang yang taat kepada Allah dengan hasil ketaatan mereka seperti rezeki, kekuatan tubuh, kekuatan hati, serta kehidupan yang baik, dan yang paling tinggi dari itu semua adalah kemenangan dengan keridhaan Allah dan surga.

“Juga pemberi peringatan” bagi orang yang bermaksiat kepada Allah dengan akibat buruk kemaksiatan mereka seperti menahan rezeki untuk mereka, kelemahan, kehinaan, serta kehidupan yang sempit, dan yang paling besar dari semua itu adalah kemurkaan Allah dan neraka. Allah menurunkan kitab-kitab suci kepada mereka yang membawa kebenaran, yang isinya adalah berita-berita benar dan perintah-perintah yang adil.

Segala hal yang dikandung dalam kitab-kitab suci itu adalah suatu kebenaran yang membedakan antara orang-orang yang berselisih dalam pokok-pokok maupun cabang-cabang. Inilah yang wajib dilakukan ketika terjadi perselisihan dan perdebatan yaitu mengembalikan perselisihan itu kepada Allah dan rasul-Nya. Sekiranya tidak ada di dalam kitabullah dan sunnah rasul-Nya suatu hal yang mampu melalui perselisihan, niscaya tidak akan diperintahkan untuk kembali kepada keduanya.

Dan ketika Allah menyebut nikmat-Nya yang besar dengan menurunkan kitab kepada ahli kitab, dimana hal ini mengharuskan kesepakatan mereka dengannya dan persatuan mereka, lalu Allah mengabarkan bahwa sebagian mereka telah berlaku dzalim terhadap sebagian yang lain, hingga terjadi pertentangan, perselisihan dan banyak perseteruan, mereka berselisih terhadap kitab itu yang sepatutnya mereka adalah orang yang paling pertama bersatu padanya. Hal itu setelah mereka mengetahui dan meyakini dengan adanya tanda-tanda yang jelas dan dalil-dalil yang kuat, lalu mereka tersesat karenanya dengan kesesatan yang jauh, dan Allah memberikan hidayah-Nya kepada “orang-orang yang beriman” dari umat ini, “kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkan itu.” Setiap perkara yang diperselisihkan oleh ahli kitab dan mereka menyalahi yang hak dan yang benar padanya, Allah memberikan hidayah untuk umat ini kepada yang benar dari padanya “dengan kehendak-Nya,” dan memudahkannya serta merahmati mereka.

“Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.” Seruan kepada jalan yang lurus itu mencakup seluruh manusia sebagai keadilan dari-Nya dan penegakan hujjah atas

manusia agar mereka tidak berkata bahwa tidak ada pemberi kabar gembira dan pemberi peringatan yang diutus kepada kami, dan Allah memberikan hidayah-Nya dengan anugerah, rahmat, bantuan, dan kasih sayangNya kepada orang-orang yang dikehendaki-Nya dari hamba-hamba-Nya. Inilah anugerah dan kebaikan-Nya, sedangkan yang lainnya adalah keadilan dan kebijaksanaan Allah.⁸⁹

Sementara dampak buruk perselisihan dan pertentangan juga dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Baqarah/2:253 berikut ini:

تِلْكَ الرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ مِّنْهُمْ مَّن كَلَّمَ اللَّهُ وَرَفَعَ بَعْضَهُمْ
 دَرَجَاتٍ ۗ وَآتَيْنَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ الْبَيِّنَاتِ وَأَيَّدْنَاهُ بِرُوحِ الْقُدُسِ ۗ وَلَوْ شَاءَ
 اللَّهُ مَا أَقْتَتَلِ الَّذِينَ مِنْ بَعْدِهِمْ مِّنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ وَلَكِنْ اٰخْتَلَفُوْا
 فَمِنْهُمْ مَّنْ ءَامَنَ وَمِنْهُمْ مَّنْ كَفَرَ ۗ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا أَقْتَتَلُوْا وَلَكِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ

مَا يُرِيدُ ﴿٢٥٣﴾

Rasul-rasul itu Kami lebihkan sebagian (dari) mereka atas sebagian yang lain. di antara mereka ada yang Allah berkata-kata (langsung dengan dia) dan sebagiannya Allah meninggikannya,⁹⁰ beberapa derajat. dan Kami berikan kepada Isa putera Maryam beberapa mukjizat serta Kami perkuat Dia dengan Ruhul Qudus,⁹¹ dan kalau Allah menghendaki, niscaya tidaklah berbunuh-bunuhan orang-orang (yang datang) sesudah Rasul-rasul itu, sesudah datang kepada mereka beberapa macam keterangan, akan tetapi mereka berselisih, Maka ada di antara mereka yang beriman dan ada (pula) di antara mereka yang kafir. seandainya Allah menghendaki, tidaklah mereka berbunuh-bunuhan. akan tetapi Allah berbuat apa yang dikehendaki-Nya.

Kemudian Allah berfirman yang artinya: “Dan kalau Allah menghendaki, niscaya tidaklah berbunuh-bunuhan orang-orang (yang datang) sesudah rasul-rasul itu, sesudah datang kepada mereka beberapa macam keterangan. Akan tetapi mereka berselisih, maka ada di antara mereka yang beriman dan ada (pula) di antara mereka yang

⁸⁹ <https://tafsirweb.com/839-surat-al-baqarah-ayat-213.html>. Diakses 26 Oktober 2019, 8:54 PM

⁹⁰ Yakni Nabi Muhammad s.a.w.

⁹¹ Maksudnya: kejadian Isa a.s. adalah kejadian yang luar biasa, tanpa bapak, Yaitu dengan tiupan Ruhul Qudus oleh Jibril kepada diri Maryam. ini Termasuk mukjizat Isa a.s. menurut jumbuh musafirin, bahwa Ruhul Qudus itu ialah Malaikat Jibril.

kafir. Seandainya Allah menghendaki, tidaklah mereka berbunuh-bunuhan.” (Ibnu Katsir).

Artinya semuanya itu sudah merupakan ketetapan dan takdir Allah Taala. Oleh karena itu, Dia berfirman: *wa laakinnallaHa yaf’alu maa yuriid* (“Akan tetapi Allah berbuat apa yang dikehendaki-Nya.”)⁹²

Ibnu Katsir menyimpulkan bahwa perselisihan yang terjadi adalah merupakan ketentuan Allah swt., konflik atau perselisihan bisa menjadi sesuatu yang mampu meningkatkan kinerja, apabila dikelola dengan baik. Konflik akan menjadi kebaikan ketika diselesaikan atau dikelola dengan memperhatikan keterangan-keterangan dan masukan yang menguatkan. Sebagaimana disebutkan dalam QS.Ali Imran/3 ayat 105 berikut ini.

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat.

Dua ayat diatas menunjukkan dampak buruk dari perselisihan atau konflik yang terjadi, baik konflik individu maupun sosial. Sejarah manusia sudah membuktikan bahwa konflik merupakan bagian dari kehidupan, peristiwa pengangkatan Nabi Isa as menjadi polemik bahkan perselisihan diantara umatnya, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur’an surat An-Nisa/4: 157, sebagai berikut.

وَقَوْلِهِمْ إِنَّا قَتَلْنَا الْمَسِيحَ عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ رَسُولَ اللَّهِ وَمَا قَتَلُوهُ وَمَا صَلَبُوهُ وَلَٰكِن شُبِّهَ لَهُمْ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِيهِ لَفِي شَكٍّ مِّنْهُ مَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِلَّا اتِّبَاعَ الظَّنِّ وَمَا قَتَلُوهُ يَقِينًا ﴿١٥٧﴾

Dan karena Ucapan mereka: "Sesungguhnya Kami telah membunuh Al Masih, Isa putra Maryam, Rasul Allah.⁹³ Padahal mereka tidak membunuhnya dan tidak (pula) menyalibnya, tetapi (yang mereka bunuh ialah) orang yang diserupakan dengan Isa bagi mereka. Sesungguhnya orang-orang yang berselisih paham tentang (pembunuhan) Isa, benar-benar dalam keragu-raguan tentang yang dibunuh itu. mereka tidak

⁹² <https://alquranmulia.wordpress.com/2015/04/27/tafsir-ibnu-katsir-surat-al-baqarah-ayat-253/>. Diakses 27 Oktober 2019, 10:06 PM.

⁹³ Mereka menyebut Isa putera Maryam itu Rasul Allah ialah sebagai ejekan, karena mereka sendiri tidak mempercayai kerasulan Isa itu.

mempunyai keyakinan tentang siapa yang dibunuh itu, kecuali mengikuti persangkaan belaka, mereka tidak (pula) yakin bahwa yang mereka bunuh itu adalah Isa.

Term *ikhtilaf* terdapat juga dalam kasus penentuan hari pertempuran, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Anfal/8: 42, sebagai berikut.

إِذْ أَنْتُمْ بِالْعُدْوَةِ الدُّنْيَا وَهُمْ بِالْعُدْوَةِ الْقُصْوَى وَالرَّكُوبُ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَوْ تَوَاعَدْتُمْ لِأَخْتَلَفْتُمْ فِي الْمِيعَادِ وَلَكِن لِيَقْضِيَ اللَّهُ أَمْرًا كَانَ مَفْعُولًا لِيَهْلِكَ مَنْ هَلَكَ عَن بَيِّنَةٍ وَيَحْيَى مَنْ حَيَّ عَن بَيِّنَةٍ وَإِنَّ اللَّهَ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ

﴿٤٢﴾

(Yaitu di hari) ketika kamu berada di pinggir lembah yang dekat dan mereka berada di pinggir lembah yang jauh sedang kafilah itu berada di bawah kamu.⁹⁴ Sekiranya kamu mengadakan persetujuan (untuk menentukan hari pertempuran), pastilah kamu tidak sependapat dalam menentukan hari pertempuran itu, akan tetapi (Allah mempertemukan dua pasukan itu) agar Dia melakukan suatu urusan yang mesti dilaksanakan,⁹⁵ yaitu agar orang yang binasa itu binasanya dengan keterangan yang nyata dan agar orang yang hidup itu hidupnya dengan keterangan yang nyata (pula).⁹⁶ Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui.

Masih ada beberapa ayat Al-Qur'an yang penulis cantumkan dalam penelitian ini, berkaitan dengan term *ikhtilaf* yang sepadan dengan arti konflik atau perselisihan. Yaitu QS. An-Nahl/16:39, 64, dan 124, sebagai berikut.

لِيُبَيِّنَ لَهُمُ الَّذِي يُخْتَلَفُونَ فِيهِ وَلِيَعْلَمَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّهُمْ كَانُوا كَذِبِينَ ﴿٣٩﴾

⁹⁴ Maksudnya: kaum muslimin waktu itu berada di pinggir lembah yang dekat ke Madinah, dan orang-orang kafir berada di pinggir lembah yang jauh dari Madinah. sedang kafilah yang dipimpin oleh Abu Sofyan itu berada di tepi pantai kira-kira 5 mil dari Badar.

⁹⁵ Maksudnya: kemenangan kaum muslimin dan kehancuran kaum musyrikin.

⁹⁶ Maksudnya: agar orang-orang yang tetap di dalam kekafirannya tidak mempunyai alasan lagi untuk tetap dalam kekafiran itu, dan orang-orang yang benar keimanannya adalah berdasarkan kepada bukti-bukti yang nyata.

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتَلَفُ الْأَسْنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ^ع
 إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعٰلَمِيْنَ ﴿١١﴾

Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui.

Konflik dalam terminologi Al-Qur'an sepadan kata "*ikhtilaf*" yang berarti berselisih/berlainan (*to be at variance*); menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*); berbeda (*to differ*); mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*); dan sebagainya. Konflik juga dapat dikatakan merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua motif atau lebih kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan. Konflik pada hakikatnya adalah segala sesuatu interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan (*intrapersonal atau interpersonal*) antara satu pihak dengan pihak yang lain dalam mencapai satu tujuan, yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi⁹⁸/psikologi dan nilai.⁹⁹

Al-Qur'an tidak hanya berbicara tentang konflik dan emosi saja, akan tetapi berbicara bagaimana resolusi menjadi metode penanganan

⁹⁸ M. Darwis Hude, *Logika Al-qur'an (Pemaknaan Ayat dalam Berbagai Tema)*, Jakarta: eurabia, 2017, cet. II, hal. 83. Hude membagi emosi dasar dalam Al-Qur'an menjadi enam macam: Emosi Senang; segala sesuatu yang membuat kepuasan dalam hidup. "*We define happiness as overall satisfaction with life*". Emosi Marah; emosi yang paling dikenal dalam percakapan sehari-hari, bahkan sering dianggap prilaku marah identik dengan emosi. Emosi Sedih; Al-Qur'an menjelaskan tentang sedih dalam surat An-Najm/53:43. Emosi Takut; salah satu emosi yang sangat penting dalam kehidupan manusia, karena berperan untuk mempertahankan diri dari berbagai masalah yang dapat mengancam kehidupan itu sendiri. Emosi Benci; sebagaimana emosi takut, dapat mengantar manusia untuk melestarikan hidupnya. Emosi Heran dan Kaget; berada pada garis kontinum yang sama. M. Darwis Hude, *Emosi Penjelajahan Religio-Psikologis tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an*, ..., hal. 137.

⁹⁹ Veithzal Rivai Zainal, *et.al., Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 274.

dan pengelolaan konflik. Pengertian resolusi dari sisi bahasa diartikan sebagai putusan atau kebulatan pendapat berupa permintaan atau tuntutan yang ditetapkan oleh rapat (musyawarah atau sidang), pernyataan tertulis biasanya berisi tuntutan tentang sesuatu hal. Dalam Al-Qur'an Surah An-Nisa [4]: 65 Allah berfirman sebagai berikut:

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِي مَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.

Al-Quran membahas tentang resolusi konflik dengan gamblang, sebagaimana terdapat di berbagai surat dan ayat, yang bisa dijadikan ukuran dalam peningkatan kinerja guru. Walaupun tidak secara jelas membahas peningkatan kinerja, namun resolusi konflik ini pada tataran konteks akademik dapat dijadikan sebagai dasar dan solusi dalam penyelesaian persoalan-persoalan yang terjadi pada dunia Pendidikan.

Al-Qur'an adalah undang-undang (*dustur*) dari Allah (*al-Khaliq*: Pencipta) untuk kebaikan seluruh makhluk-Nya (ciptaan) dan sekaligus menjadi aturan (*qanun*) hidup di dunia. Berdasarkan hal ini, maka sudah pasti al-Qur'an memenuhi semua yang dibutuhkan untuk hidup secara ideal di dunia. Termasuk dalam hal ini adalah terkait dengan konflik, latar belakang konflik dan bagaimana mengatasi konflik. Semua itu ada dalam Al-Qur'an dengan konteks masing-masing, namun bersifat universal sehingga dapat diaplikasikan di manapun dan kapanpun.

Ayat-ayat al-Qur'an yang berisi tentang konflik sangat banyak. Ada yang berupa perintah langsung, berupa kisah-kisah dan pengibaratan-pengibaratan. Dari segi fungsi resolusi konflik apa yang disampaikan al-Qur'an juga sangat lengkap, ada yang berupa pencegahan konflik (preventif), bagaimana menghadapi dan mengelola konflik, bagaimana berkomunikasi yang efektif, bagaimana berpikir secara kreatif-analisis, dan pada akhirnya bagaimana mengatasi konflik.

Berikut adalah bentuk-bentuk langsung dari proses resolusi konflik yang disebutkan dalam Al-Qur'an. Bentuk-bentuk ini nantinya bisa menjadi acuan dalam menyusun kurikulum maupun aplikasi program pendidikan

resolusi konflik.¹⁰⁰

1. Saling Menahan Diri dan Memaafkan

Konflik sering terjadi dan kemudian berkelanjutan menjadi kekerasan, karena pihak yang berkonflik merasa paling benar dan lantas memaksakan kebenaran itu pada pihak lain sampai mereka mengikutinya. Keterangan al-Qur'an sangat jelas, kebenaran memang harus disampaikan dengan gamblang. Namun, kebenaran harus disampaikan dengan bijaksana dan nasihat yang baik. Seandainya terjadi perdebatan, maka perdebatan yang diperkenankan adalah perdebatan yang argumentatif yakni perdebatan yang konstruktif. Hal yang perlu dipahami, tidak semua orang mau menerima kebenaran tersebut meski telah dilakukan semua usaha dan tahapan itu. Di sinilah perlunya semua pihak untuk menyadari bahwa petunjuk adalah milik Allah sepenuhnya, karena itu jangan memaksakan sesuatu kepada seseorang setelah dakwah dan kebenaran disampaikan padanya, sebab hanya Allah yang tahu tentang siapa saja yang sesat dari jalan-Nya (*dalla 'an sabilih*) dan siapa pula yang mendapatkan petunjuk (*al-muhtadin*).

Al-Qur'an menghendaki setiap orang atau kelompok untuk menahan diri dengan tidak memperolok keyakinan orang lain, dan tidak melakukan kerusakan simbol agama serta tempat ibadah mereka. Surat al-Baqarah ayat 109 memberikan contoh bagaimana bersikap terhadap mereka yang terus memunculkan sikap permusuhan:

وَدَّ كَثِيرٌ مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَوْ يَرُدُّونَكُمْ مِّنْ بَعْدِ إِيمَانِكُمْ كُفَّارًا
حَسَدًا مِّنْ عِنْدِ أَنفُسِهِمْ مِّنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُمُ الْحَقُّ فَاعْفُوا
وَاصْفَحُوا حَتَّىٰ يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Sebahagian besar ahli kitab menginginkan agar mereka dapat mengembalikan kamu kepada kekafiran setelah kamu beriman, karena dengki yang (timbul) dari diri mereka sendiri, setelah nyata bagi mereka kebenaran. Maka ma'afkanlah dan biarkanlah mereka, sampai Allah mendatangkan perintah-Nya. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”.

2. Berkomunikasi secara Bijak, Memberi Nasihat yang Baik dan Berdebat yang Konstruktif-Argumentatif

Al-Qur'an memberikan arahan bagi kaum Mukminin agar dalam

¹⁰⁰ Supriyanto Pasir, Pendidikan Resolusi Konflik Berbasis al-Qur'an, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, Nomor 2, Oktober 2013, hal. 190.

menyerukan kebenaran berpegang pada prinsip kebijaksanaan (*al-hikmah*), nasihat yang baik (*al-maw'izah al-hasanah*), dan perdebatan dengan metode yang sebaik-baiknya. Arahan itu tertuang dalam ayat:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ
بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

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

Ibn Jarir menyatakan bahwa yang dimaksud dengan *da'wah bil-hikmah* adalah menyeru makhluk Allah dengan menggunakan atau bersumber kepada al-Kitab dan al-Sunnah,¹⁰¹ karena dari keduanya itulah kebijaksanaan-kebijaksanaan berasal.

Sedangkan yang dimaksud dengan perdebatan konstruktif-argumentatif adalah perdebatan dengan memakai *burhan* atau data-data yang valid dan akurat. Allah memerintahkan: “*haw burhanakum in kuntum sadiqin* (tunjukkanlah bukti-bukti kalau engkau memang benar). Perdebatan konstruktif-argumentatif harus didukung oleh informasi yang valid. Itulah mengapa al-Qur'an menganjurkan *tabayun* (*check and re-check*) dalam mengolah informasi agar tidak terjadi kesalahan dalam menimpakan suatu tindakan atau tuduhan pada pihak lain.

3. Masing-masing Pihak Menahan Diri, Tetap Berbuat Baik dan Menghargai Mereka yang Berbeda

Ajakan untuk menahan diri ini sangat penting mengingat konflik bisa merusak hubungan kekerabatan disebabkan perbedaan keyakinan. Di antara pengikut Nabi Muhammad terdapat banyak anak muda yang mengalami intimidasi dari orang tua mereka. Tidak jarang mereka izin kepada Rasulullah untuk membunuh orang tua mereka, namun Nabi Muhammad melarang keras. Nabi menganjurkan mereka tetap bersabar dan terus memohon pertolongan Allah.

¹⁰¹ Shafiyurrahman al-Mubarakfuri, *Al-Misbah al-Munir fi Tah-zibi Tafsir ibn Katsir*, Kairo: al-Maktabah al-Islamiyyah, 2005, hal., 662.

Terkait menghormati mereka yang berbeda, al-Qur'an memandang perbedaan adalah bagian dari ketetapan Allah yang sudah sedemikian adanya (*sunnatullah*). Memperhatikan beberapa ayat sebagaimana tercantum berikut ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang apa dibalik semua perbedaan tersebut.

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ
وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا
جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا^ج وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ
لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا^ط
الْخَيْرَاتِ^ع إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ



“Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, Yaitu Kitab-Kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap Kitab-Kitab yang lain itu; Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu”.

Berdasarkan kepada pemahaman terhadap kepastian adanya perbedaan itu al-Qur'an lalu mengajak setiap yang berbeda untuk saling menghargai keyakinan masing-masing dan amal masing-masing dengan tidak saling melecehkan.

4. Saling Memberi Pengertian Kepada Masing-masing Kelompoknya Tentang Pentingnya Pengetahuan

Konflik seringkali terjadi dikarenakan masing-masing pihak atau salah satu pihak tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang sesuatu

yang diperdebatkan atau diperselisihkan. Dalam hal ini al-Qur'an memberi pedoman tentang bagaimana mencari kebenaran informasi.

Pertama, pihak yang memiliki kekurangan informasi hendaknya mencari sebanyak-banyaknya pengetahuan tentang sesuatu yang tidak diketahuinya. Al-Qur'an menanamkan prinsip "*fas'alu ahla al-zikri in kuntum la ta'la-mun*" ("bertanyalah kepada orang ahli jika kalian tidak mengetahuinya"). Proses ini hanya akan mungkin terwujud jika seseorang mau menumbuhkan kesadaran diri atas terbatasnya informasi dan sedikitnya ilmu yang dimiliki, karena kata Allah: "*wa ma uthitum min al-'ilmi illa qalila*" ("dan kalian tidak diberi ilmu melainkan sedikit").

Kedua, bagi pihak yang 'mengetahui' berkewajiban memberikan informasi dan pengetahuan yang dia miliki kepada pihak yang tidak mengetahui. Penekanan ini ada pada peran para nabi dan siapapun yang memiliki pengetahuan untuk mempunyai sifat *tablig*, yaitu menyampaikan kebenaran-kebenaran dan ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Juga hendaknya penyampaian yang dilakukan itu menggunakan perkataan yang berbekas pada jiwa (*qaulan balighan*), dengan metode yang bijaksana (*bi al-hikmah*), dan nasihat yang baik (*al-maw'izah al-hasanah*).

Pada bagian pembahasan resolusi konflik dalam al-Qur'an di atas, ditemukan beberapa bentuk dan jenis aktivitas resolusi konflik. Aktivitas resolusi konflik yang diajarkan al-Qur'an di atas jika kita perhatikan sangat aplikatif (*aplicable*) dan sekaligus normatif. Artinya, aktivitas resolusi konflik tersebut dapat dijadikan sebagai basis bagi pengembangan program pendidikan resolusi konflik di sekolah, baik dari sisi kurikulum, metode pembelajaran dan pengajaran, maupun dari sisi evaluasi dan *assessment*. Kelebihan lain yang akan didapat jika menerapkan program resolusi konflik yang berbasis al-Qur'an, penanaman nilai-nilai yang diajarkan bukan hanya untuk kepentingan harmonisasi kehidupan sesama manusia, yang di dalamnya mencakup hubungan antara sesama muslim dan non-muslim, tetapi juga untuk tujuan kepentingan yang lebih tinggi lagi, yaitu ketakwaan dan keimanan kepada Allah swt. Artinya, tingkat keimanan dan ketakwaan di sisi Allah salah satunya bisa diukur dari kemampuan melakukan resolusi atas konflik yang dihadapi.

Sebagai acuan untuk mengaplikasikan resolusi konflik berdasarkan al-Qur'an di atas, resolusi konflik dari al-Qur'an tersebut bisa diklasifikasikan dalam dua domain, yakni pertama aspek proses Pendidikan Resolusi Konflik dan kedua aspek Fungsi Pendidikan Resolusi Konflik. Pada domain yang pertama, resolusi konflik dari al-Qur'an tersebut bisa diaplikasikan dalam dua instrumen pendidikan resolusi konflik, sebagaimana disampaikan oleh Jones, yaitu *communication skills* dan *creative-analytic thinking*. Sedangkan pada domain yang kedua, yaitu

fungsi Pendidikan Resolusi Konflik, bisa diterapkan dalam tiga aspek, yaitu fungsi Preventif (pencegahan konflik), pengelolaan konflik (*conflict management*) dan penyelesaian konflik (*conflict solving/ resolution*).¹⁰²

Sebesar apapun konflik yang terjadi, apabila dikelola dengan baik maka konflik tidak lagi menjadi sesuatu yang destruktif bahkan menjadi konstruktif bagi organisasi dan lembaga pendidikan. Manajemen konflik menjadi sebuah keniscayaan dalam organisasi profesional. Peran manajemen konflik sangat menentukan terhadap kesuksesan organisasi. Pendapat para pakar dan perspektif Al-Qur'an bisa menjadi acuan bagi aktivis pendidikan dalam pengelolaan konflik. Hal penting dalam institusi pendidikan adalah bagaimana pemimpin mampu mendeteksi benih-benih konflik, sehingga bisa dilakukan pencegahan (*preventif*). Pengelolaan dan penyelesaian konflik merupakan tugas akhir bagi seorang pemimpin dalam menangani konflik. Peran manajemen konflik menjadi sangat penting dalam menangani masalah-masalah yang terjadi pada institusi pendidikan.

Perbedaan dan pertentangan merupakan hal yang lumrah, pada hakikatnya manusia adalah umat yang satu. Maka ketika terjadi perselisihan sudah seharusnya kembali kepada jati dirinya. Al-Qur'an memberikan panduan kepada umat manusia agar melakukan ishlah ketika terjadi konflik. Larangan berselisih setelah persatuan merupakan ajaran Al-Qur'an yang menjadi spirit bagi penanganan konflik. Keteraturan dalam mengelola konflik menjadi modal dasar bagi peningkatan kinerja guru.

¹⁰² Supriyanto Pasir, Pendidikan Resolusi Konflik Berbasis al-Qur'an, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, Nomor 2, Oktober 2013.

BAB III

PENINGKATAN KINERJA GURU

A. Hakikat Kinerja

Kinerja yang profesional sangat penting demi keseimbangan antara output dan input dalam sebuah pekerjaan, kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu lembaga atau organisasi.

Pandangan ahli berbeda-beda dalam memaknai kinerja, salah satunya seperti dikemukakan oleh Rivai, kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Pengertian lain tentang kinerja seperti yang dikemukakan oleh Ilyas kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada pesonil yang memegang jabatan fungsional atau struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil didalam organisasi.

Dua pengertian kinerja diatas mempunyai perbedaan, perbedaannya terletak pada pengertian kinerja yang satu menitik beratkan kepada perilaku nyata sedangkan pandangan lain kinerja adalah penampilan dan hasil karya.

Menurut penulis, kinerja yang berbentuk perilaku nyata maupun berupa penampilan dan hasil karya adalah hal yang sangat dibutuhkan

dalam sebuah lingkungan kerja. Keduanya adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kelengkapan sebuah prestasi kerja. Perilaku nyata hal yang bisa diukur oleh instrumen kinerja, sedangkan penampilan bisa berupa kemampuan sosial yang bisa dilihat oleh setiap orang. Sementara, hasil karya adalah sebuah prestasi yang bisa terukur dan dibuktikan secara objektif.

Simamora berpendapat bahwa kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Pendapat berbeda oleh Shadily, bahwa kinerja atau performance adalah berdaya guna prestasi atau hasil.

Memaknai kata kinerja begitu banyak pendapat dari para ahli, ada pula yang mendefinisikan kinerja yaitu hasil atau keluaran dari suatu proses.¹

Pandangan kinerja dari sudut manajemen adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Mangkunagara mengemukakan tentang kinerja, kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.²

Efektivitas kerja menjadi syarat terhadap peningkatan kualitas maupun kuantitas seseorang dalam sebuah pekerjaan yang diberikan. Kualitas akan tercapai ketika adanya kuantitas yang cukup, tidak mungkin ada kualitas tanpa kuantitas yang kedua-duanya menjadi satu kesatuan dan saling melengkapi. Frekuensi kuantitas semakin banyak dan sering, maka kualitas akan terus bertambah dan meningkat.

Adapula yang memaknai kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Sedangkan Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Pengertian kinerja yang berbeda dengan mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas

¹ Nurlaila, *Manajemen Sumber Daya Manusia I*, LepKhair, 2010, hal. 71.

² Mangkunagara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 22.

manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.³

Menurut Dharma pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:⁴

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

Menurut Sendow mengemukakan bahwa terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:⁵

1. *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timelines*

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost-effectiveness*

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

5. *Need for Supervision*

Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal impact*

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

³ Mischael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1999, hal. 15.

⁴ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hal. 355.

⁵ Sendow, *Pengukuran Kinerja Karyawan*, Jakarta: Gunung Agung, 2007, hal. 30.

Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Hady Sutrisno meliputi sebagai berikut:⁶

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecekatan mental
5. Sikap dan
6. Disiplin

Selanjutnya Gibson mengungkapkan beberapa metode penilaian kinerja, terdiri dari:⁷

1. Metode Skala Penilaian Grafik
2. Metode Skala Penilaian Perilaku
3. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran.

Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian (*degree of completion*) tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Selanjutnya agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang valid dan readable, maka perlu adanya instrumen pengukuran kinerja sebagai alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai.⁸

Kualitas manusia akan dilihat dari pekerjaannya, semakin baik kualitas seseorang akan semakin tinggi tingkat penghargaannya, baik di mata manusia terlebih di hadapan Allah Swt. Allah memiliki penilaian tersendiri terhadap usaha dan kinerja manusia, derajat yang tinggi bagi orang yang bekerja dengan ikhlas dan berkualitas. Sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. Al-Ahqaf (46) ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوقَّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”

⁶ Hadi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2009, hal. 167.

⁷ Gibson & Ivancevich & Donnely, *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, srtuktur, proses*, Jakarta: Erlangga, 1994, edisi IV, hal. 110.

⁸ Andri, Pengaruh Profesionalisme dan Kinerja Tenaga Pendidik Terhadap Hasil Belajar Al-Qur'an Hadits Peserta Didik Di MTs Negeri 1 Subang, *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ, 2017.

Spirit meningkatkan kinerja menurut perspektif Al-Qur'an adalah merupakan keharusan, karena akan berdampak pada penilaian dan hasil yang dicapai.

1. Pengertian Kinerja Guru

Guru merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbang kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.⁹

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: "guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah". Dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 dijelaskan bahwa: "Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan." (Pasal 2 UU RI No.14:2005).

Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme;
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia;
- c. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- d. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- e. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan;
- f. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan;
- g. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru (pasal 7 UU RI No. 14:2005).

Lebih lanjut disebutkan bahwa: "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani,

⁹ Nurmanisma Hasibuan, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di MIN Sagulung Batam, *Tesis*. Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ, 2012.

serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional” (Pasal 8 UU RI No. 14:2005).¹⁰

Suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan yang disyaratkan karakteristik, pribadi yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen ditambah dengan tersedianya sumber daya yang melimpah.

Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan kinerja, yaitu: persepsi, peran, norma, status, ukuran kelompok, susunan demografi, tugas kelompok dan kekohesifan.¹¹ Kepuasan anggota dipengaruhi oleh hubungan persepsi, peran-kinerja antara atasan dan bawahan.¹²

Kinerja organisasi dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Disamping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan suatu organisasi. Dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang maka yang menjadi tolok ukur adalah kinerja. Sehubungan dengan kinerja, banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah ini. Secara prinsip para ahli setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik.¹³

Sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kerja sendiri pun terkadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya, sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya.

Lijan Poltak Sinambela *et al.*, mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu,

¹⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016, cet. III, hal. 53.

¹¹ Melekat satu sama lain; padu. KBBI Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta: Balai Pustaka, 1993, cet. IV.

¹² Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2017, cet. XII, hal. 198.

¹³ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, Yogyakarta: CAPS, 2017, cet. I, hal. 66. Sudaryono *Budaya dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: LIC, 2014, cet. I, hal. 63.

diperlukan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.¹⁴

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil karya yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.¹⁵

Kata kinerja jika dilihat dari asal katanya adalah terjemahan dari kata *performance*,¹⁶ menurut The Scribner English Dictionary, berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa entries, yaitu melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau tanggung jawab, atau melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau organisasi.

Hanya beberapa masukan tersebut relevan dengan kinerja di sini, antara lain: (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.¹⁷

Menurut beberapa ahli, seperti John Whitmore, mengatakan bahwa kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau unjuk keterampilan. Menurut Games, kinerja merupakan *out come* yang dihasilkan dari

¹⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019, cet. IV, hal. 479. Lihat Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, cet. I, hal. 48.

¹⁵ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, ..., hal. 48.

¹⁶ Kata “*performance*” memberikan tiga arti, yaitu: (1) “*prestasi*” seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*”, atau “*mobil yang sangat cepat*”; (2) “*pertunjukan*” seperti dalam konteks atau kalimat “*Folk dance performance*”, atau “*pertunjukan tari-tarian rakyat*”; (3) “*pelaksanaan tugas*” seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*” (Ruky). Supardi, *Kinerja Guru*, ..., hal. 45. Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 480.

¹⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 480.

suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan selama waktu tertentu. Tidak jauh berbeda pengertian kinerja dari kedua ahli tersebut, Stolovitch menyebutkan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang ditentukan. Sejalan dengan itu, Casio menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan atau dilaksanakan. Senada dengan pengertian tersebut, tetapi dengan pemahaman yang lebih mendalam, menurut Osborn, kinerja sebagai kuantitas dan kualitas¹⁸ dari pencapaian tugas-tugas yang dilakukan individu.

Menurut Armstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.¹⁹

Menurut Hasibuan prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang didalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta tepat waktu. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan menerima atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.²⁰

Menurut Surya: "Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional, dan eksperensial" Dan Dekdikbud menekankan bahwa: "guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan" Menurut Husdarta: "Kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa". Dengan demikian, guru sangat menentukan mutu pendidikan, berhasil tidaknya proses pembelajaran,

¹⁸ Kualitas didefinisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Heizer dan Render mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Russell dan Taylor, totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu.

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: Rajawali Pers, 2017, cet. XII, hal. 7.

²⁰ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa. Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* Volume 3, Nomor 1, Juni 2018.

tercapai tidaknya tujuan pendidikan dan pembelajaran, terorganisasikannya sarana prasarana, peserta didik, media, alat dan sumber belajar. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, madrasah dan guru sendiri.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.²¹

As'ad menyatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktivitasnya ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana ia melakukan tugas dan hasil yang telah diraih.

Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang atau jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya buruk, menurut Robbins. Kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik, baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja mensyaratkan adanya semangat kerja yang di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik untuk organisasi maupun seseorang (Gibson, *et al.*)²²

Menurut paparan Robbins yang dikutip Sudaryono dalam Pengantar Manajemen Teori dan Kasus, bahwa kinerja guru adalah berupa barang dan jasa yang harus dimiliki oleh setiap guru. Guru merupakan *agen of change* dalam pendidikan, kemampuan guru dalam

²¹ Supardi, *Kinerja Guru, ...*, hal. 54.

²² Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus, ...*, hal. 67. Sudaryono *Budaya dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: LIC, 2014, cet. I, hal. 64.

menyusun dan menjalankan programnya harus dilakukan dengan profesional. Contoh dalam menyusun pembelajaran, mulai dari menyusun silabus, program tahunan, program semester, rpp sampai pengaturan alokasi waktu disusun dengan akurat. Agen perubahan dalam jasa, guru sangat memiliki peran penting dalam pembentukan akhlak, karakter para siswanya. Jasa guru dalam membimbing dan mengarahkan peserta didik menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan siswa. Terutama pada era serba digital, era millennium, peran serta juga tauladan seorang guru sangat dibutuhkan kehadirannya dalam setiap situasi dan kondisi.

Sinambela menambahkan beberapa pengertian menurut ahli yang lain. Menurut Griffin kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Sementara menurut Mondy dan Premeaux, kinerja dipengaruhi oleh tujuan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Menurut Hersey dan Blanchard, untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono). Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen.²³

Berikutnya, hampir sama dengan pengertian kinerja sebagaimana dikemukakan Osborn, Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat bahwa

²³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 481. 1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok. 2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga ia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut. 3. Pekerjaan harus dikerjakan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. 4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara lebih tegas lagi, Robert Mathis menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seorang karyawan.²⁴

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja. Prestasi kerja menurut Suprihanto merupakan:

Hasil kerja seseorang dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/sasaran, standar, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama ataupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana tertentu.

Kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan 'hasil' atau 'apa yang keluar' (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering juga dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya. Kinerja guru adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki guru dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.

Simamora memberi batasan kinerja, kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kinerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan

²⁴ Achmad Habibullah, *et al.*, *Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Tangerang: Puslitbang Kemenag, 2013, cet. I, hal. 18. Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik*, Malang: Madani, 2018, cet. hal. 170.

yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.²⁵

Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. Pengertian di atas menyoroiti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN)²⁶ dalam Sedarmayanti mengemukakan, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “... *Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.²⁷

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Ahmad S Ruky memberikan definisi tentang kinerja sebagai berikut: “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).²⁸

Milkovich dan Boudreau menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Kinerja menurut Robbins berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Harsuko menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan dan/atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah konsep multidimensional yang mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).²⁹

²⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, cet. I, hal. 423.

²⁶ Lembaga Administrasi Negara menyebutkan *kinerja* sebagai: “gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran. LAN RI, 1993: 3. Supardi, *Kinerja Guru*, ..., hal. 54.

²⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2001, hal. 50.

²⁸ Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, ..., hal. 170.

²⁹ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, ..., hal. 49.

Kinerja merupakan sebuah konsep holistik, yang membahas semua kemampuan, baik positif maupun negatif dari individu atau kelompok karyawan, guru dan seluruh staff dalam sebuah Lembaga Pendidikan/ perusahaan. Kinerja tidak bisa dilihat/dinilai hanya dari prestasi (*accomplishment*) yang bersifat administratif semata, itu bisa dilakukan oleh setiap karyawan atau guru. Namun, perlu memperhatikan kemampuan (*ability*) karyawan/guru dalam merencanakan, menyusun, mengatur, melaksanakan dan mengevaluasi program dengan baik. Dalam konsep kinerja karyawan/guru, sikap (*attitude*) di dalamnya akhlak dan moral sering terabaikan luput dari penilaian. Padahal, karyawan/guru merupakan ujung tombak dalam menghadapi klien, bahkan masyarakat luas (konsumen). Sikap karyawan/guru menjadi barometer kualitas sebuah lembaga (baca: pendidikan) atau perusahaan. Kemampuan sosial menjadi poin sendiri dalam penilaian kinerja karyawan/guru, yang menjadi daya dukung kelengkapan kinerja multidimensional.

Sesuatu yang dilakukan oleh karyawan, termasuk di dalamnya aspek kognitif atau berpikir, sikap, sistem nilai yang dianutnya, keputusan, cara pandang, dan berinteraksi. Dalam bukunya, Pershing, *et al.*, menyebutkan bahwa kinerja terkait dengan kompetensi (keahlian, kemampuan, dan pengetahuan). Bagi organisasi ISPI,³⁰ rumusan kinerja sederhana, menyangkut kegiatan dan hasil yang terukur, *activities and measurable outcomes*. Rothwell dan Kazanas, menyatakan pendapat mereka tentang kinerja secara menyeluruh. Pandangan mereka mencakup pencapaian seseorang karena ia telah menunjukkan perilaku, keterampilan, sikap, sekaligus pengetahuannya. Selain itu, mereka menjelaskan perbedaan kinerja organisasi dan mesin atau peralatan.

*“Performance is perhaps best understood as the **achievement of result**, the outcomes (ends) to which purposeful activities (means) are directed. It is not synonymous with **behavior**, the observable actions taken and the unobservable decisions made to achieve work result. There are several types of performance, of course. Human performance is the result of **human skills, knowledge, and attitudes**. Machine performance is the result of machine activities. Company performance is the result of organizational activities”.*³¹

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut

³⁰ ISPI: *International Society for Performance Improvement*.

³¹ Dewi Salma Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2016, cet. III, hal. 163.

tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

Bila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapat di atas, maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah: (1) prestasi kerja pada penyelenggara lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang semakin meningkat kualitasnya; (2) mampu memperlihatkan/mempertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik; (3) biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk “menitipkan” anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat; dan (4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.³²

Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Karyawanlah yang akan menentukan apakah sumber daya organisasi yang lain, seperti gedung-gedung, mesin, peralatan kerja, uang, bahan baku, dan lain-lain dapat memberikan kontribusi optimal atau tidak terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Strategi apapun yang dipilih oleh organisasi dalam menjalankan bisnisnya, terutama bila strategi yang dipilih adalah deferensiasi atau bisnis bidang jasa, maka unsur karyawan memiliki posisi yang sentral, mereka menjadi penentu keberhasilan bisnis yang dijalankan.³³

Al-Qur'an menegaskan terkait kinerja seseorang, bahwa kinerja kembali kepada yang bersangkutan. Hasil yang didapatkan sesuai dengan kapasitas dan kualitas pekerjaannya, semua akan kembali kepada diri sendiri. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Baqarah 2:134:

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْأَلُونَ عَمَّا

كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٤﴾

³² Supardi, *Kinerja Guru, ...*, hal. 46.

³³ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI, 2015, cet. X, hal. 300.

“Itu adalah umat yang lalu; baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggung jawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan.”

Tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan harus dibuktikan dengan kinerja yang baik. Sebagaimana tanggung jawab guru terhadap sekolah agar menjadi guru profesional dengan unjuk kerja yang maksimal.

Hadits nabi menguatkan tentang urgensi kinerja karyawan dan guru dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan:

Yang artinya: “Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu”³⁴

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي)

Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

2. Urgensi Kinerja Guru

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan tugas sebagai guru tanpa memiliki semangat kerja serta pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, sangat dibutuhkan kinerja, apalagi untuk melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik yang berharap mendapatkan kebaikan. Al-Qur’an surat At-Taubah ayat 105 menjelaskan sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan

³⁴ Imam Nawawi, *Terjemah Riyadhus solihin jilid 1*, Jakarta: Pustaka Amani, 1990, hal. 133.

yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat tersebut menunjukkan pentingnya kinerja bagi setiap manusia, karena yang akan membuktikannya bukan hanya orang-orang yang beriman, tetapi juga Allah dan Rasul-Nya. Hal ini menunjukkan tingginya penghargaan atas orang yang melakukan pekerjaan yang baik dan untuk mendorong manusia melakukan kebaikan dengan sebaik-baiknya. Sabda Rasulullah SAW dalam hadis riwayat Imam Bukhori, hadis nomor 554 (Al-Bayan Digital Hadits).

“Hendaklah setiap Muslim itu bersedekah. Nabi ditanya oleh para sahabat, bagaimana kalau tidak bisa melaksanakannya? Jawab Nabi, hendaklah ia bekerja dengan tangannya sehingga bermanfaat bagi dirinya dan dapat bersedekah. Para sahabat bertanya kembali, jika tidak mampu? Nabi menjawab, hendaklah ia menolong orang yang membutuhkan. Para sahabat bertanya lagi, jika tidak mampu? Nabi menjawab, hendaklah ia mengerjakan kebaikan dan menahan diri dari kejahatan. Sesungguhnya itu merupakan sedekah bagi dirinya.”

Berdasarkan tuntutan ayat Al-Quran dan Hadits tersebut manusia diperintahkan untuk melakukan bekerja dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini, setiap pekerjaan, termasuk mendidik yang dilakukan oleh guru perlu dilakukan dengan baik. Kinerja guru sangat penting guna membina generasi muda yang akan meneruskan kehidupan ini kelak.³⁵

Sebagaimana diterangkan dalam Al-Quran dan tafsirnya, dalam ayat ini Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya, agar beliau mengatakan kepada kaum muslimin yang mau bertobat dan membersihkan diri dari dosa-dosa dengan cara bersedekah dan mengeluarkan zakat dan melakukan amal saleh sebanyak mungkin. Di samping itu, Allah juga memerintahkan kepada Rasul-Nya agar menyampaikan kepada umatnya, bahwa apabila mereka telah melakukan amal-amal saleh tersebut maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin lainnya akan melihat dan menilai amal-amal tersebut. Akhirnya mereka akan dikembalikan-Nya ke alam akhirat, akan diberikannya kepada mereka ganjaran atas amal-amal yang telah mereka lakukan selama hidup di dunia. Kepada mereka dianjurkan agar tidak hanya merasa cukup dengan melakukan tobat, zakat, sedekah dan salat semata-mata, melainkan haruslah mereka mengerjakan semua apa yang diperintahkan kepada mereka. Allah akan melihat amal-amal yang

³⁵ Andri, “Pengaruh Profesionalisme dan Kinerja Tenaga Pendidik Terhadap Hasil Belajar Al-Qur’an Hadits Peserta Didik Di MTs Negeri 1 Subang).” *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana PTIQ Jakarta, 2017.

mereka lakukan itu, sehingga mereka semakin dekat kepada-Nya. Rasul dan kaum Muslimin akan melihat amal-amal kebajikan itu, sehingga merekapun akan mengikuti dan mencontohnya pula. Sedangkan Allah memberikan pahala yang berlipat ganda bagi mereka yang menjadi panutan, tanpa mengurangi pahala mereka yang mencontoh.

Ayat inipun berisi peringatan keras terhadap orang-orang yang menyalahi perintah agama, bahwa amal mereka itupun nantinya akan diperlihatkan kepada Rasul dan kaum Muslimin lainnya kelak di Hari Kiamat. Dengan demikian akan tersingkaplah aib mereka, karena akan terbukti bahwa amal-amal kebajikan mereka adalah amal sedikit, dan sebaliknya dosa dari kejahatan-kejahatan yang mereka lakukan lebih banyak. Bahkan di dunia inipun akan diperlihatkan pula kurangnya amal saleh mereka dan banyaknya kejahatan yang mereka lakukan. Dalam suatu riwayat disebutkan bahwa amalan orang-orang yang hidup, diperlihatkan kepada orang-orang yang telah mati, yaitu dari kalangan kaum keluarga dan sanak famili yang ada di alam *barzakh*.³⁶

Dalam Tafsir Maudhu'i, ayat ini mengandung budaya kerja, budaya di sini menyangkut *attitude and behavior* (sikap dan perilaku), yang meliputi tingkat ketaatan karyawan pada nilai-nilai dan norma/aturan yang berlaku yaitu bagaimana karyawan menjunjung tinggi nilai-nilai dan norma/aturan yang ada, tingkat komunikasi dan koordinasi pada semua tingkatan, tingkat kepedulian dan tanggung jawab yaitu bagaimana peran, sikap dan tanggung jawab karyawan pada keberhasilan tujuan organisasinya serta tingkat kemangkiran/absensi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh produktivitas kerja karyawannya. Atau dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Atau juga bisa dikatakan, produktivitas kerja karyawan akan bisa dicapai melalui motivasi yang kuat ditopang dengan budaya kedisiplinan kerja yang tinggi.

Sebagai seorang muslim yang meyakini keniscayaan balasan di Hari Akhir, maka produktivitas kerja bisa ditumbuhkan dengan membangun keyakinan yang benar, baik menyangkut hasil maupun cara.

Ayat ini merupakan *targib* (rangsangan/motivator) bagi mereka yang taat dan *tarhib* (ancaman) yang tidak taat. Seakan Allah berfirman, "Bekerjalah dengan sungguh-sungguh demi masa depanmu,

³⁶Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan)*, Jakarta: Lentera Abadi, 2010, cet. Jilid IV, hal. 201.

baik untuk dunia maupun akhirat, maka masing-masing memiliki konsekuensi pahala (*reward*) maupun hukuman (*punishment*).” Jika di dunia perilakunya baik, maka ia akan mendapat pujian di dunia sekaligus pahala yang besar di akhirat.³⁷ Begitu juga dalam bekerja, jika ia berprestasi maka secara otomatis ia juga akan memperoleh penghargaan, bonus, promosi jabatan dan lain-lain. Bahkan, jika kesungguhannya dalam bekerja ia sadari sebagai ibadah maka ia akan memperoleh pahala di akhirat kelak.³⁸

Hamka mengartikan amal dalam ayat ini dengan bekerja, usaha, perbuatan atau keaktifan hidup. Karena nilai kehidupan ditentukan oleh amalan yang bermutu. Maka tidak boleh ada mukmin yang kosong waktunya daripada amal. Amal itu tidak akan lepas daripada perhatian Allah dan Rasul dan orang yang beriman. Di dalam surat Al-Isra surat 17 ayat 84 yang turun di Makkah, Tuhan berfirman:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

“Katakanlah: Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya³⁹ masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”

Setelah dihubungkan dengan ayat ini, menurut Hamka bahwa Tuhan menyuruh kita bekerja menurut bakat dan bawaan, menurut tenaga dan kemampuan. Bekerjalah menurut bakat itu, tidak usah dikerjakan pekerjaan lain yang bukan tugas kita, supaya umur tidak habis percuma. Pergaulan hidup manusia menghendaki dalam segala simpang siurnya. Bertani, beternak, memburuh, berkuli, menjadi tentara, menjadi negarawan, menjadi pengarang, menjadi pedagang. Ayah mendidik anak, ibu memelihara rumah tangga, murid belajar, guru mengajar. Walaupun tukang arit rumput atau membuka perusahaan besar. Walaupun menjadi nakhoda kapal atau pilot pengemudi pesawat terbang, dan sopir pembawa mobil. Dokter mengobati orang, perawat merawat orang sakit, ahli hukum menegakkan hukum. Apatah lagi, bertambah kemajuan hidup manusia, bertambah pula timbul kejuruan dalam hal-hal yang khas. Timbullah spesialisasi. Hamka menghubungkan ayat 105 surat At-Taubah dengan

³⁷ Ar-Razi, *Mafatihul Ghaib*, jiid 8, hal. 145.

³⁸ Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Tafsir Al-Qur'an Tematik, Kerja dan Ketenagakerjaan*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2010, cet. I, hal. 149-150.

³⁹ Termasuk dalam pengertian Keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya.

ayat 84 Surat Al-Isra' tadi, menjadikan rangsangan yang hebat dari Tuhan melarang manusia malas dan membuang-buang waktu. Mutu pekerjaan mesti ditingkatkan, dan selalu mohonkan petunjuk daripada Tuhan.

Ayat ini dengan tegas menyuruh manusia mempertinggi produksi, dan tiap-tiap manusia mestilah produktif, mengeluarkan hasil, dan tahu di mana tempat kita masing-masing.⁴⁰

Amalan yang bermutu menurut penulis adalah kinerja yang baik, yang sesuai dengan harapan (ekspektasi) dan tujuan dari sebuah program lembaga tercapai. Kinerja guru yang maksimal menjadi salah satu ukuran keberhasilan sebuah Lembaga Pendidikan. Capaian maksimal dari usaha seorang guru/karyawan menjadi pertimbangan bagi atasan (pimpinan) untuk memberikan penghargaan (*reward*) atas usaha yang dilakukan. Inilah Al-Quran memberikan gambaran bahwa setiap usaha yang dilakukan dengan maksimal akan mendapatkan balasan.

B. Indikator Kinerja

Tiap individu, kelompok atau organisasi memiliki kriteria penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang diberikan. Contoh tentang kriteria kinerja seorang “*trainer*” sebagai berikut: (1) jumlah pelatihan yang dilakukannya sepanjang tahun, (2) jumlah keseluruhan peserta program pelatihan, (3) peningkatan dalam diri peserta pelatihan, (4) pertambahan nilai peserta dibandingkan dengan yang tidak mengikuti program, dan (5) jumlah kesalahan, ketidakhadiran, atau kelambanan peserta pelatihan dibandingkan dengan yang tidak mengikuti program.

Menurut Locke dan Latham yang dikutip oleh Supardi dalam Kinerja Guru.⁴¹

Secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut:

(a) Kemampuan (*ability*), (b) komitmen (*commitment*), (c) umpan balik (*feedback*), (d) kompleksitas tugas (*task complexity*), (e) kondisi yang menghambat (*situational constraint*), (f) tantangan (*challenge*), (g) tujuan (*goal*), (h) fasilitas, keakuratan dirinya (*self-efficacy*), (i) arah (*direction*), usaha (*effort*), (j) daya tahan/ketekunan (*persistence*), (k) strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*). Menurut Locke dan Latham yang dikutip oleh Supardi dalam Kinerja Guru.

⁴⁰ Haji Abdulmalik Abdulkarim Amrullah (HAMKA), *Tafsir Al-Azhar*, Singapura: Pustaka Nasional Pte Ltd, 2003, cet. V, Jilid 4, hal. 3119.

⁴¹ Supardi, *Kinerja Guru*, ..., hal. 48.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari: seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, serta pemanfaatan waktu secara efektif.

Sedangkan yang dapat dijadikan indikator standar kinerja guru di antaranya:

Standar 1: *Knowledge, Skills, and Dispositions*

Standar 2: *Assesment System and Unit Evaluation*

Standar 3: *Field experience and Clinical Practice*

Standar 4: *Deversity*

Standar 5: *Faculty Qualification, Performance, and Development*

Standar 6: *Unit Governance and Resources* (The National Council For Accreditation Of Teacher Education).

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.

Berdasarkan hasil riset, *teacher quality is the most important determinat of the school quality* yang tergabung dalam *national center for educational statistic di Amerika Serikat* (NCES) dilaporkan bahwa standar kualitas yang harus dipenuhi oleh guru adalah: “1) *the academic skills of teacher*, 2) *teacher assignment*, 3) *teacher experience*, dan 4) *professional development*”. Menurut Rivkin, Hamushek and Kain yang dikutip oleh Supardi.

Kemampuan akademik berkaitan dengan penguasaan tingkat pendidikan, penguasaan kompetensi pedagogik. Kemampuan *assignment*, adalah berkaitan dengan kemampuan dalam membina hubungan dan kepribadian yang mantap. Pengalaman guru adalah seberapa besar pengalaman yang telah dijalani oleh guru dapat meningkatkan kerjanya. Pengembangan profesional pada guru diharapkan guru dapat mengembangkan profesinya yang dilandasi penguasaan dasar-dasar profesional guru dalam kegiatan pembelajaran terhadap peserta didik di dalam maupun di luar kelas.⁴²

Empat standar kualitas yang harus dimiliki oleh guru di atas, sekaligus merupakan bekal menjadi guru yang memiliki kinerja dengan baik. Kemampuan satu dengan yang lainnya saling melengkapi menjadi

⁴² Supardi, *Kinerja Guru*, ..., hal. 49-50.

satu kesatuan yang utuh yang tidak bisa dipisahkan. Penilaian parsial baik terhadap kemampuan akademik, *assignment*, pengalaman guru, ataupun terhadap pengembangan profesional, akan menjadi masalah tersendiri dalam mengambil kebijakan dan keputusan sehingga bisa terjadi kesalahan dalam memberikan penghargaan (*reward*). Penilaian harus mencakup seluruh aspek standar kualitas kemampuan guru.

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan *sarana*, *kompetensi*, *peluang*, *standar*, dan *umpan balik*. Kaitan diantara tujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Jhonson⁴³ yang dikutip oleh Wibowo dalam Manajemen Kinerja dengan penjelasan seperti berikut.

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

⁴³ Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...*, hal. 86.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.⁴⁴

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...*, hal. 87.

balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.⁴⁵

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.⁴⁶

C. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang memengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang memengaruhinya. Menurut Sutermeister,⁴⁷ produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi.

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe mengemukakan bahwa: “faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan”. Sedangkan Kopelman menyatakan bahwa: “kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan”.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap.

⁴⁵ Bersifat tidak merangsang; tidak memberi insentif. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) online*. <https://kbbi.web.id/diakses> 5 april 2020.

⁴⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...*, hal. 87-88.

⁴⁷ Sutermeister menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pegawai terdiri atas motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik. Lihat Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 51.

Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Sejalan dengan perspektif Al-Qur'an, spirit dan motivasi menjadi faktor yang memengaruhi kinerja guru disamping karakteristik individu (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan). Sebagaimana makna tersirat dalam Al-Qur'an Surat Al-Zalzalah ayat 7-8:

﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٨﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.”

Makna yang terkandung dalam ayat di atas, adalah hasil dan kualitas kerja manusia kembali kepada apa yang dilakukannya. Ketika kinerjanya baik, maka dia akan mendapatkan penilaian yang baik dan penghargaan yang tinggi dari pimpinan. Sebagaimana Allah memberikan balasan kepada manusia yang melakukan kebaikan, kinerja baik berakibat kepada prestasi baik, juga sebaliknya.

Karakteristik individu merupakan faktor yang memengaruhi perbuatan seseorang (kinerja). Al-Qur'an jauh lebih awal memberikan informasi terkait bagaimana cara meningkatkan etos kerja dan faktor yang memengaruhi kinerja seseorang. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Isra 17/84:

﴿٨٤﴾ قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

“Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”

Variasi yang memengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu individual, organisasional, dan psikologis seperti diuraikan di bawah ini:

1. Variabel individual, terdiri dari: (a) kemampuan dan keterampilan : mental dan fisik, (b) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, (c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari: (a) sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur

3. Variabel psikologis, terdiri dari: (a) persepsi, (b) sikap, (c) kepribadian, (d) belajar, (e) motivasi (Gibson, et al).⁴⁸

Selain individual, organisasional dan psikologis faktor lain yang memengaruhi kinerja guru adalah faktor situasional seperti berikut ini:

1. Variabel individual meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi) (iklim kerja).
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan (supervisi), sistem upah dan lingkungan sosial.

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variable yang memengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri yaitu faktor individu dan faktor psikologis, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Disamping itu, kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan.⁴⁹

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau memengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas, serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi.

Sementara itu Zane K. Quible berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menyatakan: *basic human traits affect employees job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs, and personality.* Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga dengan hal persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatarbelakanginya.⁵⁰

⁴⁸ Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, dalam *Supervisi Akademik-Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, Malang: Madani, 2012. Lihat juga Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 50.

⁴⁹ Supardi, *Kinerja Guru, ...*, hal. 50.

⁵⁰ Mulyadi. Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik-Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya, ...*, hal. 172.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson adalah sebagai berikut.

1. Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seseorang pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari sesuatu yang dilakukan.

3. Lingkungan Organisasional

Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.⁵¹

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Oleh karena itu, bila ingin tercapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor-faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi, hal ini sesuai pendapat Keith Davis yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja

⁵¹ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 50.

secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

b. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.⁵²

Sementara Milkovich dan Boudreau menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, dan menambahkan satu dimensi lagi dari dua dimensi menurut Keith Davis⁵³ di atas yaitu:

c. Peluang (*opportunity*), berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja. Peluang ini meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan, dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.⁵⁴

Dari ketiga faktor yang memengaruhi kinerja menurut versi Keith Davis, penulis menyimpulkan faktor individulah yang memiliki peran penting dimana ada potensi yang sangat berpengaruh terhadap perubahan kinerja seseorang, yaitu motivasi. Teori motivasi dalam Islam tidak terbatas pada kehidupan duniawi saja, melainkan berorientasi ukhrowi.

Motivasi berasal dari Bahasa Latin *movere*, yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggrisnya, *to move*. Menurut Schunk, et.al., "*Motivation is the process where by goal-directed activity is instigated and sustained*". (Motivasi adalah *proses melalui kegiatan pencapaian tujuan yang telah mendorong dan berkelanjutan*). Motivasi merupakan *proses*, bukan output atau hasil. Sebagai proses, kita tidak dapat mengamatinya secara langsung, tetapi secara tidak langsung melalui

⁵² Mulyadi. Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik-Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, ..., hal. 175.

⁵³ Keith Davis menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah: 1. *Human performance = ability + motivation*. 2. *Motivation = attitude + situation*. 3. *Ability = knowledge + skill*.

⁵⁴ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, ..., hal. 51.

tindakan-tindakan, seperti pilihan kegiatan, usaha-usaha, dan ketabahan. Motivasi membutuhkan *kegiatan* baik fisik maupun phisik (mental). Kegiatan fisik, misalnya usaha-usaha ketabahan, dan penggunaan keterampilan. Kegiatan mental, misalnya penggunaan pengetahuan, seperti melakukan perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, pembuatan keputusan, pemecahan masalah, dan sebagainya. Semua kegiatan tersebut adalah untuk mencapai tujuan.

Motivasi berkenaan dengan *tujuan* yang langsung menjadi arah tindakan. Tanpa tujuan yang jelas, sulit didapatkan motivasi yang kuat untuk mencapainya. Motivasi adalah kegiatan yang telah mendorong dan berkelanjutan (bertahan terus-menerus) artinya tanpa ada dorongan yang terus-menerus, mustahil motivasi akan muncul.

Motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Pertanyaan yang penting bagi pemimpin manajerial ialah “*bagaimana menimbulkan motivasi kerja anggota kelompoknya?*”.

Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Motivasi diri apalagi memotivasi orang lain atau bawahan bukanlah pekerjaan yang mudah. Apalagi terhadap orang yang sudah berusia di atas 40 tahun, atau pegawai yang sudah cukup lama menggeluti pekerjaan yang sama, sementara kenaikan pangkat dan jabatan sudah kecil kemungkinannya. Rutinitas pekerjaan sering menimbulkan kejenuhan mendalam yang dapat menurunkan motivasi berprestasi, yang diperparah oleh kondisi kerja yang tidak mendukung. Dalam memotivasi bawahannya, manajer atau *leader* berhadapan dengan dua hal yang memengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan. Kemauan dapat diatasi dengan pemberian motivasi, sedangkan kemampuan dapat diatasi dengan mengadakan diklat. Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa kinerja manusia yang tampak dipengaruhi oleh fungsi motivasi dan kemampuannya.

Motif cenderung menurun kekuatannya apabila sudah terpenuhi atau terhambat pemenuhannya. Pemuasan terhadap suatu kebutuhan mungkin terhambat dan orang itu kemudian putus asa (*frustasi*). Akan

tetapi, ada pula yang ulet untuk mengatasi hambatan itu dan akhirnya berhasil.⁵⁵

Motivasi dalam Islam diantaranya ialah:

1. Keinginan untuk menjalankan segala perintah dan menjauhi segala larangan-Nya.
2. Semangat dalam mendalami ilmu agama.
3. Bekerja keras untuk mendapat rezeki halal yang diridhai-Nya
4. Keinginan untuk terhindar dari sifat buruk.
5. Motivasi memelihara diri dari kemusyrikan, kemunafikan, dan kekufuran, dan lain-lain.

D. Cara Meningkatkan Kinerja

Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi disuatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancan global seperti sekarang ini. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus.

Ada dua strategi penting yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru sebagaimana dijelaskan oleh Uhar yakni pelatihan dan motivasi kerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja. Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan keduanya dapat digunakan secara simultan.

1. Pelatihan

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Menurut Randal S. Schuler, Susan E Jackson dalam Sinambela, sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program serta menerapkannya ke dalam aktifitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik. Selain itu, hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

⁵⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, cet. III, hal. 275.

2. Motivasi Kinerja

Motivasi kinerja merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu (a) penetapan standar dan kinerja (b) audit kinerja (c) pemberian umpan balik secara langsung (d) motivasi kinerja.

- a. Penetapan standar kinerja adalah tingkat minimum kinerja yang harus dicapai hendaknya menantang tetapi tercapai yang dilandaskan berdasarkan pertimbangan akal sehat dan data seakurat mungkin dan proses penentuannya harus melibatkan para guru agar muncul tanggung jawab untuk menjalankan. Apabila guru tidak dilibatkan dalam menentukan standar kinerja, mereka akan bersikap acuh tak acuh terhadap standar tersebut. Untuk memudahkan dalam pengukurannya, standar kinerja hendaknya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.
- b. Audit kinerja dilaksanakan untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan yang telah dikerjakan. Hasil audit akan menjadi dasar pekerjaan yang telah dilaksanakan. Hasil audit akan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik dan motivasi kinerja guru. Oleh karena itu, audit kinerja harus dilaksanakan se-objektif mungkin bila memungkinkan para guru dilibatkan dalam audit kinerja.
- c. Pemberian umpan balik secara langsung yakni dengan memberikan data-data pekerjaan guru kepada guru yang bersangkutan untuk memantau pekerjaannya sendiri dan dipelajari sehingga dapat diketahui perkembangan kinerjanya dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, umpan balik hendaknya diberikan secara langsung dan terus menerus agar prosesnya tidak berhenti.
- d. Motivasi kinerja yaitu yang tidak bisa terlepas dari kebutuhan yang bersifat fisiologis maupun psikis. Setiap orang yang ingin berhasil dalam motivasi orang lain harus mengenal dan memahami kebutuhan orang yang akan dimotivasi.

Ayat Al-Qur'an yang mendorong dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

Ayat di atas memberikan motivasi bahwa seseorang harus terus meningkatkan kualitas kerja. Untuk mencapai kinerja yang baik dibutuhkan kesungguhan dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

Rencana yang matang dibarengi dengan doa dan ikhtiar, maka hasil yang diinginkan bisa tercapai.

Dalam hal ini Kimball Willes dalam Bafadal menegaskan bahwa yang diinginkan guru melalui kerjanya yaitu adanya rasa aman, hidup layak dan jujur, rasa mampu, pengakuan dan penghargaan atas sumbangan, ikut ambil bagian dalam pembentukan kebijakan sekolah dan kesempatan mempertahankan *Self respect*.⁵⁶

Pelatihan yang tepat dan mampu menghasilkan perubahan, harus sesuai dengan kebutuhan guru (kompetensi guru). Guru membutuhkan A, maka pelatihannya adalah yang berkaitan dengan tema A, bukan sebaliknya, guru membutuhkan A, pelatihan berkaitan dengan tema B. Bentuk pelatihan seperti ini tidak akan maksimal dan menghasilkan sesuatu yang diharapkan. Pelatihan seperti ini adalah pelatihan tanpa diprogram sesuai dengan kompetensi guru dan kebutuhan, pelatihan bukan hanya sebatas untuk mengisi program yang kosong. Pelatihan sangat tepat diberikan kepada para guru (karyawan) baru yang masih memiliki semangat tinggi dan haus terhadap perubahan. Sebagai pengutan dan pembekalan dalam meningkatkan kompetensi yang sudah dimiliki oleh para guru/karyawan.

Dalam menghadapi guru dan karyawan senior yang mengalami penurunan semangat karena lamanya bertugas, maka pemberian motivasi baik dari pihak yayasan maupun pimpinan sekolah sangat diperlukan. Pada saat tertentu manusia mengalami kejenuhan dan merasa bosan dengan rutinitas pekerjaan yang dihadapi, disaat itulah manusia memerlukan penyegaran yang berupa motivasi. Tidak terlepas karyawan/guru yang sudah mendapatkan pelatihan yang berkali-kali.

Perbaikan kinerja harus dilakukan pada saat prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa mendatang dapat dicapai dengan lebih baik lagi. Perbaikan kinerja juga perlu dilakukan pada saat prestasi kerja yang dicapai sudah seperti yang diharapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan target kuantitatif dan kualitas yang lebih tinggi lagi.

Perbaikan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dan meliputi perbaikan atas seluruh proses manajemen kinerja, yang terdiri dari atas perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan

⁵⁶ Aminatur Rizqiyah, "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Dalam Menciptakan Keunggulan Peserta Didik (Studi Kasus di SMA Al Izzah Internasional Islamic Boarding School Batu)." *Tesis*, Malang: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016.

kinerja, *coaching* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja, dan evaluasi kinerja.⁵⁷

Banyak faktor yang mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan antara lain besar kecilnya gaji, pendidikan dan latihan, disiplin, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi. Dalam hal ini termaksud didalamnya meningkatkan kinerja karyawan diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi dan memperhatikan pula kebutuhan dari para karyawan, antara lain dengan pemberian insentif.⁵⁸

Peningkatan terhadap kinerja guru di madrasah perlu dilakukan baik oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan. Istilah “kinerja” dalam tulisan ini dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata *performance* (Bahasa Inggris). Menurut Bernardin dan Russel, *Performance* didefinisikan “*Performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. Definisi itu bermakna kinerja adalah catatan-catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula.⁵⁹

Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok berikut ini.

- a. Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya. Untuk meningkatkan kinerja seorang guru, tentu saja guru tersebut perlu tahu apa yang harus dilakukannya dan bagaimana melakukannya.
- b. Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas. Artinya, seorang guru harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya.
- c. Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan

⁵⁷ Hery, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Grasindo, 2019, hal. 133.

⁵⁸ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa. Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* Volume 3, Nomor 1, Juni 2018.

⁵⁹ Supardi, *Kinerja Guru*, ..., hal. 53.

tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda.⁶⁰

Suatu organisasi yang ingin berkembang selalu melakukan perbaikan kinerja, baik karena telah terjadi kesenjangan kinerja maupun telah mempunyai reputasi yang baik. Seorang pemimpin yang cerdas dan memiliki kemampuan melakukan hubungan antarmanusia akan menjadi kunci utama untuk melakukan perbaikan kinerja.

Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun, perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Dengan cara pendekatan seperti ini, dapat membuka peluang bagi organisasi, tim, dan individu untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dalam organisasi dan meliputi perbaikan seluruh proses manajemen kinerja. Perbaikan kinerja dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja, meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.⁶¹

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

- a. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

⁶⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 482.

⁶¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ..., hal. 237.

- b. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- c. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- d. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- e. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- f. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal itu, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- g. Uraian tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Haynes, dalam Sinambela).⁶²

Peran seorang manajer di dalam memimpin bawahannya, peran seorang *team leader* dalam menggerakkan kerja sama anggota tim, dan peran seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan, sangat menentukan bagi pencapaian kinerja dan terjadinya kesenjangan kinerja.

Oleh karena itu, setiap organisasi berkewajiban meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, baik berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengembangan sikap dan perilaku produktifnya.

Menurut Kirkpatrick, dalam rencana perbaikan kinerja agar dapat memberikan hasil seperti diharapkan harus memenuhi *kriteria sifat* sebagai berikut:⁶³

a. Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

⁶² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 483.

⁶³ Hery, *Manajemen Kinerja*, ..., hal. 134.

b. Orientasi pada waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.

c. Spesifik

Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apalagi bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.

d. Melibatkan komitmen

Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.

Rencana perbaikan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Menurut Kirkpatrick untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu sebagai berikut.⁶⁴

a. *Desire (Keinginan)*

Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah. Tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.

b. *Knowledge and Skill (Pengetahuan dan Keterampilan)*

Pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu, harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

c. *Climate (Iklim)*

Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Faktor terpenting dalam iklim adalah manajer. Manajer dapat memberikan tipe iklim sebagai berikut:

1) *Preventing*

Manajer tidak mengizinkan pekerja melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Iklim kerja semacam ini tidak akan mendorong pekerja berkembang.

2) *Discouraging*

Manajer tidak mendorong keberanian pekerja untuk melakukan tindakan apabila tidak diperintah. Pekerja menjadi pasif dan tidak bersedia mengeluarkan gagasan.

3) *Neutral*

Manajer menyerahkan pada pekerja untuk menentukan sendiri sikapnya. Terdapat kebebasan bagi pekerja untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan.

⁶⁴ Hery, *Manajemen Kinerja*, ..., hal. 135.

4) *Encouraging*

Manajer bersikap mendorong pekerja untuk bersedia mengembangkan prakarsa. Iklim demikian menciptakan motivasi kuat bagi pekerja.

5) *Requiring*

Manajer bersedia membantu meningkatkan kemampuan dan kinerja pekerja.

d. *Help and Support (Bantuan dan Dukungan)*

Apabila pekerja bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan. Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut kegagalan. Atau pekerja mungkin bermaksud mencoba, tetapi tidak melakukan sampai mendapat dorongan. Atau orang mungkin tidak mempunyai keberanian tanpa dorongan dan bantuan. Bantuan dapat datang dari manajer, pelatihan profesional, atau keduanya.

e. *Rewards (Penghargaan)*

Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk berubah. Juga apabila reward benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.⁶⁵

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾



“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.”

Dalam peningkatan kinerja tidak terlepas dari manajemen kinerja yang komprehensif. Manajemen kinerja harus mampu memperbaiki kinerja karyawan. Oleh karena itu. Aktivitas evaluasi kinerja dan umpan balik harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya penurunan atau belum terpenuhinya standar kinerja karyawan, serta harus mampu menemukan dan merumuskan rencana tindakan yang tepat guna memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan.⁶⁶

Agar perbaikan kinerja karyawan secara berkelanjutan dapat memberikan hal yang signifikan, maka perlu direncanakan dan dilaksanakan dengan baik serta penuh rasa tanggung jawab oleh semua

⁶⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...*, hal. 240.

⁶⁶ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 302.

komponen perusahaan, baik karyawan pelaksana, para manajer, maupun para pimpinan perusahaan. Rencana perbaikan kinerja karyawan didasarkan pada basis data yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan, dan juga harus mempertimbangkan kondisi lingkungan strategis yang terjadi. Rencana perbaikan kinerja karyawan mencakup penentuan sasaran yang hendak dicapai, aspek-aspek yang diukur, karyawan yang dilibatkan dalam program perbaikan kinerja, tingkat kompetensi yang harus dimiliki, waktu pelaksanaan, dan dukungan organisasional.⁶⁷

Program perbaikan kinerja karyawan berbasis data adalah sebuah keniscayaan, sehingga apa yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Menjalankan program yang asal jadi tanpa dibarengi dengan pertimbangan kebutuhan, maka keberhasilannya tidak bisa terukur. Berbeda dengan program yang berbasis data, akan mudah diukur sejauh mana perubahan dan keberhasilannya dari yang sebelumnya.

E. Kinerja dalam Perspektif Al-Qur'an

Dalam perspektif Islam bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah: amal

⁶⁷ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 336. (Saran-saran) Dalam rangka menyusun rencana perbaikan kinerja karyawan, terlebih dahulu organisasi perlu menetapkan saran-saran (produksi dan/atau jasa) yang hendak dicapai, yang mana hal ini didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Aspek-aspek yang diukur) Dalam menentukan aspek-aspek yang diukur dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan, harus dibedakan antara karyawan bagian manufaktur dengan karyawan nonmanufaktur. (Karyawan yang dilibatkan) Perbedaan kinerja yang dilakukan karena adanya karyawan yang tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan hanya melibatkan karyawan tertentu yang perlu diperbaiki kinerjanya. (Tingkat Kompetensi) Tingkat kompetensi mengacu pada seberapa tinggi kebutuhan kemampuan yang diperlukan oleh karyawan untuk menghasilkan atau mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi. Dalam merencanakan perbaikan kinerja karyawan, organisasi perlu menentukan target tingkat kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, agar dengan demikian setiap upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dapat terukur. (Waktu pelaksanaan) Waktu pelaksanaan perbaikan kinerja karyawan dapat merujuk pada kapan upaya perbaikan kinerja karyawan itu dilakukan dan berapa lamanya. Organisasi dapat menentukan waktu pelaksanaan upaya perbaikan kinerja karyawan secara periodik berdasarkan hasil penilaian kinerja dan proses umpan balik telah dilaksanakan atau dapat dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Dukungan organisasional) Dukungan organisasional sangat menentukan tingkat keberhasilan upaya melakukan perbaikan perilaku kerja karyawan, seperti peran rekan kerja dan atasan, dukungan anggaran, peralatan, dan lain-lain. Walaupun karyawan yang perilaku kerjanya perlu diperbaiki itu menyadari penting dan manfaatnya perbaikan tersebut, serta sangat termotivasi, tetapi apabila dukungan organisasional, termasuk komitmen pimpinan puncak kurang atau tidak ada maka sangat mungkin upaya tersebut mengalami kegagalan.

(balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini pekerjaan tidak hanya bersifat ibadah ukhrowi, akan tetapi juga kerja-kerja sosial yang bersifat duniawi. Sesuai firman Allah SWT dalam surat An-Nahl/16:97:⁶⁸

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik⁶⁹ dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Sebagaimana diterangkan dalam Tafir Ibnu Katsir. Ini merupakan janji dari Allah *Ta'ala* bagi orang yang mengerjakan amal shalih, yaitu amal yang mengikuti Kitab Allah (al-Qur'an) dan Sunnah Nabi-Nya, Muhammad Saw, baik laki-laki maupun perempuan yang hatinya beriman kepada Allah dan Rasul-Nya. Amal yang diprintahkan itu telah disyari'atkan dari sisi Allah, yaitu Dia akan memberinya kehidupan yang baik di dunia dan akan memberikan balasan di akhirat kelak dengan balasan yang lebih baik daripada amalnya. Kehidupan yang baik itu mencakup seluruh bentuk ketenangan, bagaimanapun wujudnya. Sebagaimana yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad dari 'Abdullah bin Umar ra, bahwa Rasulullah Saw bersabda:

"Sesungguhnya beruntung orang yang berserah diri, yang diberi rizki dengan rasa cukup, dan diberikan perasaan cukup oleh Allah atas apa yang telah ia berikan kepadanya." (HR.Muslim)

Imam Ahmad juga meriwayatkan, dari Anas bin Malik ra, dia bercerita, Rasulullah Saw bersabda:

"Sesungguhnya Allah tidak mendzalimi atas kebaikan orang Mukmin, Dia berikan di dunia dan Dia balas di akhirat kelak. Sedangkan orang kafir, maka dia akan diberikan berbagai kebbaikannya di dunia sehingga apabila datang di alam akhirat, maka tiada satu pun kebaikan yang mendatangkan kebaikan baginya." (HR.Muslim)⁷⁰

⁶⁸ Nurmanisma Hasibuan, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di MIN Sagulung Batam, *Tesis*. Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ, 2012.

⁶⁹ Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

⁷⁰ 'Abdullah bin Muhammad bin 'Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 5*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2016, cet. XIX, hal. 235.

Kinerja yang baik adalah merupakan amal shaleh yang akan mendapatkan balasan dan pahala dari Allah swt. baik di dunia (penghargaan/reward) dari manusia, maupun di akhirat. Sebagaimana dijelaskan dalam ayat 97 surat An-Nahl. Kemudian Allah swt dalam ayat ini berjanji bahwa Allah swt benar-benar akan memberikan kehidupan yang bahagia dan sejahtera di dunia kepada hamba-Nya, laki-laki maupun perempuan, yang mengerjakan amal saleh yaitu segala amal yang sesuai petunjuk Al-Qur'an dan sunnah Rasul, sedang hati mereka penuh dengan keimanan.⁷¹

Kehidupan bahagia dan sejahtera di dunia ini adalah suatu kehidupan di mana jiwa manusia memperoleh ketenangan dan kedamaian karena merasakan kelezatan iman dan kenikmatan keyakinan. Jiwanya penuh dengan kerinduan akan janji Allah, tetapi rela dan ikhlas menerima takdir. Jiwanya bebas dari perbudakan benda-benda duniawi, dan hanya tertuju kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta mendapatkan limpahan cahaya dari-Nya.

Jiwanya selalu merasa puas terhadap segala yang diperuntukkan baginya, karena ia mengetahui bahwa rezeki yang diterimanya itu adalah hasil dari ketentuan Allah swt. Adapun di akhirat dia akan memperoleh balasan pahala yang besar dan paling baik dari Allah karena kebijaksanaan dan amal saleh yang telah diperbuatnya serta iman yang bersih yang mengisi jiwanya.⁷²

Dari ayat diatas setidaknya ada beberapa kaidah yang bisa diambil.

1. Baik laki-laki maupun wanita, keduanya sama dalam kaidah amal dan balasan, sama dalam hubungannya dengan Allah dan ganjaran keduanya di sisi-Nya. Sementara lafadz *min* yang menunjukkan jenis' ketika ditinjau mencakup laki-laki dan wanita. Hanya saja konteks ayat ini merinci, "... dari jenis laki-laki dan wanita", untuk menambah statemen (pernyataan) hakikat ini.
2. Amal saleh itu memiliki kaidah orisinal tersendiri yang dipusatkan kepadanya. Yang dimaksud disini adalah kaidah keimanan kepada Allah, "*dalam keadaan beriman*". Tanpa kaidah keimanan ini, yang namanya bangunan tidak akan tegak. Tanpa ikatan ini, keberagamaan tidak akan bisa bersatu. Tanpa ikatan ini, semuanya ibarat abu yang ditiup angin dengan keras pada suatu hari yang berangin kencang.
3. Balasan amal saleh yang dilakukan dengan landasan keimanan adalah *hayatan thayyiban* 'penghidupan yang baik' di dunia ini. Bentuknya

⁷¹ Hadits riwayat Ahmad dari Abdullah bin Umar, dari Abdullah bin 'Umar bahwa Rasulullah saw bersabda, "*Sungguh beruntung orang yang masuk Islam, diberi rizki yang cukup dan menerima dengan senang hati atas pemberian Allah.*"

⁷² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya* (Edisi yang disempurnakan, Jakarta., Lentera Abadi, 2010, Jilid V, hal. 383-384.

tidak mesti penuh dengan kenikmatan dan limpahan harta benda. Terkadang mungkin saja dengan hal itu dan kadang pula tidak. Dalam kehidupan ini banyak kekayaan selain harta yang melimpah-ruah, namun membuat hidup tenang dalam batas yang cukup. Yaitu, *ittishal* 'senantiasa kontak' dengan Allah. *Tsiqah* kepada-Nya dan merasa tentram berada dalam pemeliharaan-Nya, penjagaan dan ridha-Nya.

4. Penghidupan yang baik di dunia ini tidak akan mengurangi pahala yang mulia kelak di akhirat. Tentunya pahala yang akan diraih pun sesuai dengan amal terbaik yang dilakukan oleh orang-orang beriman yang *amilun* 'aktivis' dalam hidup ini. Masuk dalam bentuk balasan baik yang akan diterima oleh mereka adalah pengampunan Allah atas segala kesalahan dan dosa yang pernah dilakukan.⁷³

Berdasarkan penafsiran para ulama di atas bahwa, semua amal saleh yang dikerjakan dengan serius dan sungguh-sungguh pasti mendapatkan penghargaan, baik di dunia (reward) maupun di akhirat. Kinerja merupakan amal saleh bagi guru dan karyawan, menjadi prestasi tersendiri bagi guru juga bagi lembaga pendidikan. Menjadi keharusan bagi semua guru untuk meningkatkan kinerja, agar tercapai semua tujuan pendidikan yang sudah diprogramkan. Kualitas pendidikan bergantung kepada sejauh mana kualitas kinerja karyawan. Kinerja semakin baik, maka kualitas pendidikan akan semakin baik pula. Dalam hal ini, kinerja yang baik harus dimiliki oleh semua civitas akademika.

Allah SWT menjelaskan juga dalam surat at-Taubah: 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin 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."

Mujahid berkata: "Ayat ini merupakan ancaman dari Allah Swt. bagi orang-orang yang melanggar perintah-Nya. Yaitu, bahwa amal perbuatan mereka akan ditampakkan kepada Allah Swt., Rasulallah Saw dan kepada orang-orang yang beriman. "Yang demikian itu pasti akan terjadi pada hari Kiamat kelak. Sebagaimana yang difirmankan-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al-Haqqah:

⁷³ Sayyid Quthub, *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an Di Bawah Naungan Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani, 2003, jilid.7, cet. I, hal. 211-212.

يَوْمَئِذٍ تُعْرَضُونَ لَا تَخْفَىٰ مِنْكُمْ خَافِيَةٌ ﴿١٨﴾

“Pada hari itu kamu dihadapkan (kepada Tuhanmu), tiada sesuatupun dari keadaanmu yang tersembunyi (bagi Allah).”

Dia juga berfirman dalam Q.S. At-Thariq ayat 9:

يَوْمَ تَبْلَىٰ السَّرَائِرُ ﴿٩﴾

“pada hari dinampakkan segala rahasia”.

Selain daripada itu, dalam surat yang lain Allah Swt juga befirman dalam Q.S.Al-‘Adiyat ayat 10 yang artinya: “Dan ditampakkan apa yang ada di dalam dada”. Dan Allah Swt. terkadang menampakkan semuanya itu bagi umat manusia di dunia.

Imam Al-Bukhori meriwayatkan, ‘Aisah ra. berkata: “Jika engkau kagum pada kebaikan amal seseorang, maka ucapkanlah:

أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴿٥٤﴾

“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang Mukmin akan melihat perbuatanmu itu.”⁷⁴

Sayyid Quthb membahas ayat ini berangkat dari manhaj Islami, yang menurut pandangannya manhaj Islami adalah manhaj akidah dan amal yang menjadi bukti akidah itu. Tanda kesungguhan tobat mereka itu berarti adalah amal yang tampak-yang dilihat oleh Allah, Rasul-Nya, dan kaum muslimin. Sedangkan, di akhirat, mereka diserahkan kepada Allah Yang Maha Mengetahui apa yang gaib dan yang tak terlihat, yang mengetahui apa yang dikerjakan oleh anggota tubuh dan yang tersimpan dalam hati.

Penyesalan dan tobat bukanlah akhir dari segalanya. Namun, berikutnya ada amal yang mengikuti penyesalan dan tobat itu. Maka, amal itulah yang membenarkan atau mendustai perasaan-perasaan kejiwaannya, memperdalamnya, atau malah menghancurkannya setelah sebelumnya mencapai kebeningannya.

Islam adalah manhaj kehidupan yang realistik, yang tak cukup sekadar perasaan dan niat saja, selama tidak berubah menjadi gerakan nyata. Niat yang baik mempunyai tempat tersendiri, namun ia sendiri tidak menjadi gantungan hukum atau balasan. Tapi, ia dihitung bersama dengan amal

⁷⁴ ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 4, ...*, hal. 259.

perbuatan, sehingga niat itu mejadi penentu nilai amal perbuatan. Inilah makna hadis, “*Segala amal perbuatan ditentukan nilainya oleh niat.*” Amal perbuatan itu yang diperhatikan, tak sekadar niat.⁷⁵

Sebagaimana diterangkan dalam Al-Quran dan tafsirnya, dalam ayat ini Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya, agar beliau mengatakan kepada kaum muslimin yang mau bertobat dan membersihkan diri dari dosa-dosa dengan cara bersedekah dan mengeluarkan zakat dan melakukan amal saleh sebanyak mungkin. Di samping itu, Allah juga memerintahkan kepada Rasul-Nya agar menyampaikan kepada umatnya, bahwa apabila mereka telah melakukan amal-amal saleh tersebut maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin lainnya akan melihat dan menilai amal-amal tersebut. Akhirnya mereka akan dikembalikan-Nya ke alam akhirat, akan diberikannya kepada mereka ganjaran atas amal-amal yang telah mereka lakukan selama hidup di dunia. Kepada mereka dianjurkan agar tidak hanya merasa cukup dengan melakukan tobat, zakat, sedekah dan salat semata-mata, melainkan haruslah mereka mengerjakan semua apa yang diperintahkan kepada mereka. Allah akan melihat amal-amal yang mereka lakukan itu, sehingga mereka semakin dekat kepada-Nya. Rasul dan kaum Muslimin akan melihat amal-amal kebajikan itu, sehingga merekapun akan mengikuti dan mencontohnya pula. Sedangkan Allah memberikan pahala yang berlipat ganda bagi mereka yang menjadi panutan, tanpa mengurangi pahala mereka yang mencontoh.

Ayat inipun berisi peringatan keras terhadap orang-orang yang menyalahi perintah agama, bahwa amal mereka itupun nantinya akan diperlihatkan kepada Rasul dan kaum Muslimin lainnya kelak di Hari Kiamat. Dengan demikian akan tersingkaplah aib mereka, karena akan terbukti bahwa amal-amal kebajikan mereka adalah amal sedikit, dan sebaliknya dosa dari kejahatan-kejahatan yang mereka lakukan lebih banyak. Bahkan di dunia inipun akan diperlihatkan pula kurangnya amal saleh mereka dan banyaknya kejahatan yang mereka lakukan. Dalam suatu riwayat disebutkan bahwa amalan orang-orang yang hidup, diperlihatkan kepada orang-orang yang telah mati, yaitu dari kalangan kaum keluarga dan sanak famili yang ada di alam *barzakh*.⁷⁶

Dalam hadits Rasulullah SAW. Yang diriwayatkan oleh Bukhori yang artinya:

Dari Ibnu Umar Radhiallahu ‘anhuma, ia berkata: Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa Sallam memegang pundakku, lalu bersabda: Jadilah engkau di dunia ini seakan-akan sebagai orang asing atau

⁷⁵ Sayyid Quthub, *Tafsir Fi Zhilalil Qur’an Di Bawah Naungan Al-Qur’an*, ..., hal. 32.

⁷⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan)*, ..., hal. 201-202.

pengembara. Lalu Ibnu Umar radhiyallahu 'anhuma berkata: Jika engkau di waktu sore, maka janganlah engkau menunggu pagi dan jika engkau di waktu pagi, maka janganlah menunggu sore dan pergunakanlah waktu sehatmu sebelum kamu sakit dan waktu hidupmu sebelum kamu mati. (Bukhori no. 6416)

Hadits ini menganjurkan agar mempergunakan saat sehatnya dan berusaha dengan penuh kesungguhan selama masa itu karena khawatir bertemu dengan masa sakit yang dapat merintangai upaya beramal. Begitu pula dengan kalimat waktu hidupmu sebelum kamu mati mengingatkan agar mempergunakan masa hidupnya, karena angan-angannya lenyap, serta akan muncul penyesalan yang berat karena kelengahannya sampai dia meninggalkan kebaikan.

Hadits di atas juga dapat dijadikan prinsip dasar serta konsep kinerja. Dalam hadits ini terdapat anjuran bagi seseorang untuk menggunakan waktu atau kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Hadits ini juga mengandung arti larangan bahwa janganlah menunda amal yang dapat dilakukan pada waktu dan kesempatan yang ada. Tentunya amal-amal yang baik dan dapat diartikan sebuah pekerjaan. Islam bukanlah agama yang hanya mengurus masalah vertikal saja, akan tetapi juga membahas masalah yang sifatnya horizontal, Islam adalah agama yang mengurus semua aspek kehidupan manusia.

Terdapat tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang positif dan produktif. Pertama, mendayagunakan (*empowering*) potensi yang telah dianugerahkan oleh Allah SWT untuk bekerja, melaksanakan gagasan dan memproduksi. Kedua, bertawakal kepada Allah, berlingung dan meminta petolongan kepada-Nya pada waktu melakukan pekerjaan. Ketiga, percaya kepada Allah bahwa ia mampu menolak bahaya, kesombongan dan kediktatoran yang masuk dalam lapangan pekerjaan.

Manusia mempunyai tujuan hidup, yakni berjuang di jalan kebenaran dan melawan kebatilan, misi-misi kebenaran adalah misi kebaikan, kerja sama produktif, dan kasih sayang antara manusia menunaikan misi ini berarti merealisasikan tujuan hidup manusia. Allah berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 7:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

“Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.”

Kemudian Allah Swt. memberitahukan bahwa Dia telah menjadikan dunia ini sebagai alam fana yang dihiasi dengan hiasan-hiasan yang tidak abadi. Dia jadikan ia sebagai tempat ujian dan bukan tempat menetap.⁷⁷

Dalam rangkaian di atas menjelaskan bahwasanya Allah akan membalas setiap perbuatan manusia bahkan lebih dari pada apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Informasi tentang kinerja pegawai dalam organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Rivai dan Basri kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan.⁷⁸

Sifat rajin dan bekerja keras dapat mendorong untuk berprestasi tidak harus menimbulkan dampak negatif. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah mekanisme yang baik dalam mengatasi dampak negatif tersebut. Mekanisme ini dapat diperoleh dari dalam Al-Qur'an. Kebutuhan berprestasi menurut Al-Qur'an bersifat duniawi dan ukhrawi yang tidak berorientasi pada kepentingan diri sendiri, tetapi kepada Allah. Dalam Islam, orang bekerja bukan untuk mencari pengakuan dari orang lain

⁷⁷ Abdullah bin Muhammad bin 'Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 5, ...*, hal. 395.

⁷⁸ Suherman, "Pengaruh Diklat dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Sukaratu Kabupaten Tasikmalaya", *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ, 2012.

terhadap prestasi yang dibuatnya, tetapi yang dicari dalam bekerja adalah pengakuan dari Allah.⁷⁹ Hal ini telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Alam Nasyrah ayat 7-8.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧٨﴾

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,⁸⁰ dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Maksudnya, jika engkau telah selesai mengurus berbagai kepentingan dunia dan semua kesibukannya serta telah memutuskan semua jaringannya, maka bersungguh-sungguhlah untuk menjalankan ibadah serta melangkahlah kepadanya dengan penuh semangat, dengan hati yang kosong lagi tulus, serta niat karena Allah. Dari pengertian ini terdapat sabda Rasulullah SAW. di dalam hadits yang disepakati kesahihannya, yang artinya:

“Tidak sempurna shalat seseorang ketika makanan telah dihidangkan dan tidak sempurna pula shalat dalam keadaan menahan buang air kecil dan besar.”⁸¹

Dan dari Ibnu Mas'ud: “Jika engkau telah selesai menunaikan berbagai kewajiban, maka bersungguh-sungguhlah untuk melakukan Qiyamul Lail. Dan di dalam sebuah riwayat dari Ibnu Mas'ud,

فَإِنْصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧٨﴾

“Dan kerjakanlah dengan sungguh-sungguh. Dan hanya kepada Rabbmulah hendaknya kamu berharap,”

Setelah selesai dari shalat yang engkau kerjakan sedang engkau masih dalam keadaan duduk. ‘Ali bin Abi Thalib meriwayatkan dari Ibnu

⁷⁹ Q.S. Al-Bayyinah/98:

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ ﴿٩٨﴾

Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus (lurus berarti jauh dari syirik (mempersekutukan Allah) dan jauh dari kesesatan), dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian Itulah agama yang lurus.

⁸⁰ Maksudnya: sebagian ahli tafsir menafsirkan apabila kamu (Muhammad) telah selesai berdakwah Maka beribadatlah kepada Allah; apabila kamu telah selesai mengerjakan urusan dunia Maka kerjakanlah urusan akhirat, dan ada lagi yang mengatakan: apabila telah selesai mengerjakan shalat berdoalah.

⁸¹ Riwayat Muslim di dalam kitab *al-Masaajid*, Abu Dawud dan Imam Ahmad di dalam kitab *Musnad*-nya.

‘Abbas, ia berkata: “Dan jika engkau telah selesai, maka bersungguh-sungguhlah, yakni dalam berdo’a.”⁸²

Sayyid Quthb menafsirkan ayat ini sebagai bekal spiritual bagi manusia dalam mengarungi kehidupan, terutama dalam bekerja menyelesaikan tugas-tugasnya. Kemudian datanglah pengarahannya yang mulia terhadap sebab-sebab kemudahan dan kelapangan, serta minuman dan perbekalan untuk menempuh jalan yang berat dan panjang.

Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan. Karena itu, lakukan sebab-sebab kemudahan itu. Apabila engkau telah selesai melakukan kesibukanmu dengan manusia dan bumi (kehidupan duniawi), maka hadapkanlah hatimu secara total pada hal-hal yang harus engkau lakukan dengan serius dan sungguh-sungguh. Yaitu, beribadah, penyucian diri, menengadahkan harapan, dan menghadap kepada ilahi.⁸³

Ayat di atas mengandung arti bahwa seseorang harus terus bekerja dengan kesungguhan hati untuk meningkatkan prestasi. Bekerja tidak hanya sebagai suatu beban, namun setelah bekerja keras harus menikmati hasilnya dengan bergembira dan bersyukur atas pemberian Allah. Dalam bekerja, seorang muslim harus mengharapkan pengakuan dari Allah bukan pengakuan dari sesama manusia. Bekerja karena Allah dapat melahirkan kepuasan jiwa.

Menurut Heidrahman dan Suad Husnan, faktor-faktor prestasi kerja yang perlu di nilai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan kerja.

3. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti intruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerja sama.

4. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

⁸² ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 10, ...*, hal. 378.

⁸³ Sayyid Quthub, *Tafsir Fi Zhilalil Qur’an Di Bawah Naungan Al-Qur’an, ...*, hal. 296.

5. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Prestasi kerja merupakan salah satu ukuran terhadap hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi perusahaan dan menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam pelaksanaan promosi. Prestasi kerja seseorang dapat dilihat berdasarkan oleh kualifikasi yang dimiliki, yaitu kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan lingkungan kerja (kemampuan adaptasi). Seluruh komponen tersebut merupakan indikator yang membantu perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja yang baik dan dibutuhkan sesuai dengan jabatan untuk mencapai tujuan perusahaan.⁸⁴

Kinerja merupakan hal yang mendapatkan perhatian dan kepedulian tinggi dari banyak pihak, karena hasil kinerja mencerminkan tingkat produktivitas organisasi. Produktivitas disini menyangkut efektivitas dan efisiensi. Kinerja juga menentukan kuantitas dan kualitas produk. Oleh karena itu, menurut Steers & Porter baik pihak penyandang dana, pengelola, maupun konsumen sangat peduli pada hasil kerja.

Perbaikan serta peningkatan kinerja menjadi penting untuk diperhatikan oleh karena kinerja individu berhubungan dengan kinerja organisasi. Sehingga dapat kita pahami bahwa, kinerja individu dan organisasi yang baik akan berdampak pada tercapainya produktivitas organisasi. Kepedulian yang tinggi terhadap hasil kinerja berlaku pula di organisasi madrasah. Hasil kinerja kepala madrasah tercermin pada kemampuan dan keberhasilannya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam latar sekolah, hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan banyak ditentukan oleh kapasitas kepalanya. Untuk mencari solusi tentang problema guru, penerapan Manajemen Kinerja merupakan suatu keharusan dalam meningkatkan profesional guru dalam Lembaga Pendidikan Islam.

Kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Dengan itu, sesuatu amalan atau pekerjaan yang mendekati seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian. Menurut Asyraf Abd Rahman istilah “kerja” dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk

⁸⁴ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa. Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* Volume 3, Nomor 1, Juni 2018.

menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara.

Dengan kata lain, orang yang berkerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori “ahli surga” seperti yang digambarkan dalam Al-Qur’an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manajer, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya.

Tetapi sebaliknya Al-Qur’an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (al-falah) itu adalah orang yang banyak taqwa kepada Allah, khususy sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya (QS. Al-Mu’minun).

Firman Allah dalam Al-Qur’an surat Al-Ahqaaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”

Menurut Ibnu Katsir terkait ayat diatas “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan,” maksudnya masing-masing memperoleh siksa sesuai dengan amal perbuatannya. “Dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka, sedang mereka tidak dirugikan.” Artinya, Allah SWT. tidak akan mendzalimi mereka meski hanya sebesar dzarrah sekalipun, bahkan yang lebih kecil lagi.⁸⁵

Allah menerangkan bahwa manusia dan jin mempunyai martabat tertentu di sisi-Nya pada hari Kiamat, sesuai dengan perbuatan dan amal yang telah mereka kerjakan semasa hidup di dunia. Golongan yang beriman dan beramal saleh terbagi dalam beberapa martabat yang berbeda-beda tingginya, sedangkan golongan kafir kepada Allah juga terbagi dalam beberapa martabat yang berbeda-beda rendahnya. Perbedaan tinggi atau rendahnya martabat disebabkan adanya perbedaan iman dan amal seseorang, di samping ada pula perbedaan kekafiran dan

⁸⁵ ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 8, ..., hal. 509.*

kedurhakaan. Dengan perkataan lain, Allah menentukan martabat yang berbeda itu karena perbedaan amal manusia dan jin itu sendiri. Ada di antara mereka yang teguh iman dan banyak amalnya, sedangkan yang lain lemah dan sedikit. Demikian pula tentang kekafiran, ada orang yang sangat kafir kepada Allah dan ada yang kurang kekafiran dan keingkarnya. Orang yang paling mulia di sisi Allah adalah orang yang paling takwa kepada-Nya.

Allah menyediakan martabat-martabat yang berbeda untuk membuktikan keadilan-Nya kepada makhluk-Nya, dan agar dapat memberi balasan yang sempurna kepada setiap jin dan manusia itu. Perbuatan taqwa diberi balasan sesuai dengan tingkat ketaqwaannya, dan perbuatan kafir dibalas pula sesuai dengan tingkat kekafirannya.⁸⁶

Menjadi wajib bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap pekerjaannya. Tercapainya tujuan lembaga didukung oleh semua aspek, kinerja guru dan karyawan merupakan faktor yang memengaruhi suksesnya tujuan lembaga. Kinerja guru berpengaruh terhadap penghargaan yang diberikan oleh lembaga, sesuai dengan tingkat kualitas yang dicapai. Semakin baik tingkat kinerja yang dilakukan, akan semakin tinggi penghargaan yang diterima. Perbedaan penghargaan sesuai dengan kualitas kinerja masing-masing, sebagaimana yang dimaksud dalam ayat di atas tinggi rendahnya martabat di hadapan Allah swt. Begitu juga penghargaan yang diberikan bervariasi sesuai dengan tingkat pencapaian kinerja maksimal.

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.⁸⁷

Teori-teori yang sudah dibahas oleh penulis dalam penelitian ini, baik dari para pakar maupun perspektif Al-Qur'an bisa dijadikan sebagai dasar bagaimana meningkatkan kinerja guru. Hasil maksimal akan menentukan kriteria penilaian yang memuaskan. Karakter karyawan yang mau berubah dan menerima perubahan akan lebih mudah untuk meningkatkan kinerjanya. Disrupsi persepsi merupakan keharusan pada era informasi digital yang begitu cepat. Al-Qur'an memberikan penjelasan begitu

⁸⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan)*, ..., hal. 272-273.

⁸⁷ Dede Karyono, "Pengaruh Profesionalisme dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru PAI se-Kecamatan Sukaheuning Kabupaten Tasikmalaya)", *Tesis*, Jakarta: Pascasarjana Institut PTIQ, 2012.

gamblang yang dikuatkan oleh pemahaman para pakar. Semua itu kembali kepada sumber daya manusianya, bagaimana bisa menangkap sinyal perubahan itu dengan baik.

Spirit Al-Qur'an terhadap peningkatan kinerja begitu banyak dalam berbagai surat dan ayat sebagaimana telah diulas dalam bab ini. Al-Qur'an mendorong para guru untuk meningkatkan kinerja sebagaimana Allah mendorong umat manusia untuk melakukan kebaikan dan meninggalkan keburukan. Prestasi kerja akan kembali kepada pelakunya, penghargaan sesuai dengan kualitas kinerja yang dicapai. Kinerja terbaik mampu memberikan kontribusi kepada lembaga ditandai dengan tercapainya tujuan organisasi. Balasan amal dalam persepektif Al-Qur'an adalah tolok ukur guru dalam peningkatan kinerja.

BAB IV PERAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU

A. Strategi Mengelola Konflik Antar Guru

Peranan kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan lembaga. Disaat terjadi konflik antar guru, dibutuhkan kepiawaian seorang pemimpin/kepala sekolah yang mampu mengatasi persoalan yang sedang dihadapi oleh anggota organisasi. Sekaligus kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja guru. Dalam menangani konflik antar guru strategi yang dibangun adalah tidak jauh dari bagaimana cara bernegosiasi yang baik. Pada prinsipnya adalah sama, yaitu cara berkompetisi, berkompromi, pemecahan masalah (kolaborasi), dan strategi menghindar (*avoding*).¹

Selain konsep di atas, Al-qur'an memberikan solusi dari semua konsep yang bisa dilakukan adalah dengan cara berdamai (*ishlah*). Mendamaikan perselisihan di antara guru merupakan perintah dari Allah Swt sebagaimana firman-Nya dalam QS. Al-Hujurat [49] ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

¹ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018, cet. I, hal. 88.

“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.”

Dalam kondisi yang kritis, termasuk ketika terjadi konflik internal antar guru dibutuhkan kepemimpinan yang kuat agar organisasi terus berjalan. Sebagaimana pendapat Mulyasa, sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh kepemimpinan karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Siagian yang dikutip oleh Mulyasa, bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.²

Strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam suatu organisasi tergantung pada bagaimana seorang pemimpin memandang suatu konflik, meskipun demikian harus disadari bahwa konflik pasti terjadi dalam suatu organisasi, hanya saja skalanya berbeda ada yang berskala besar, sedang atau kecil.³

Termasuk dalam menangani konflik antar guru membutuhkan strategi yang tepat. Ada empat kuadran manajemen konflik yang bisa dijadikan panduan alternatif dalam menangani konflik. Namun ada sedikit perbedaan pendapat, sebagaimana yang ditulis Kelly dalam Luthans yang dikutip Sadu Wasistiono hanya ada tiga strategi (*Lose-lose* (kalah-kalah), *Win-lose* (menang-kalah), *Win-win* (menang-menang)), sementara menurut Wijaya dalam *The Art of Negotiation* ada empat strategi, sebagai berikut:

1. Strategi Kalah-Kalah (*Lose-Lose Strategy*)

Strategi pertama ini menjelaskan cara mengatasi konflik dengan menghindari konflik dan mengabaikan masalah yang timbul. Atau bisa berarti bahwa kedua belah pihak tidak sepakat untuk menyelesaikan konflik atau menemukan kesepakatan untuk mengatasi konflik tersebut.

²Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017, cet. XVI, hal. 117.

³Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi*, Bandung: Prenadamedia Group, 2019, cet. I, hal. 190.

Dalam hal ini tidak memaksakan keinginan yang berkonflik, dan juga tidak terlalu menginginkan sesuatu yang dimiliki atau dikuasai pihak lain. Strategi ini hanya bisa dilakukan untuk potensi konflik yang ringan dan tidak terlalu penting. Dengan tujuan agar tidak menjadi beban pikiran dalam kehidupan, namun sebaiknya setiap potensi konflik harus segera dapat diselesaikan.

Dalam perspektif Al-Qur'an, strategi kalah-kalah digambarkan dengan saling menahan amarah dan saling memaafkan untuk mengendalikan konflik. Sebagaimana Allah berfirman dalam QS. Ali Imran [3] ayat 134:

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾

“(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan memaafkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.”

Menurut Syaikh Muhammad Sulaiman Al Asyqar, mudarris tafsir Universitas Islam Madinah dalam Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir. Alkisah, suatu ketika seseorang bertamu di rumah Maimun bin Mahram, dengan sesegera mungkin pembantu yang bekerja di rumah beliau datang melayani Maimun dan tamunya membawakan semangkok gulai, tiba-tiba kakinya tergelincir dan kuah gulai itupun tumpah menyiram tubuh Maimun hingga basah. Dengan gerakan spontan, Maimun hendak memukulnya, namun pembantunya segera mengingatkan Maimun, seraya berkata, "Wahai Tuanku, sampai sejauh mana engkau melaksanakan firman Allah Swt. yang berbunyi : { الْغَيْظَ } ... dan orang-orang yang mengekang amarahnya.". "Itu sudah ku laksanakan," jawab Maimun. Kemudian pembantunya itu berkata kembali, "Bagaimana dengan ayat berikutnya : { وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ } ...dan saling memaafkan kesalahan orang lain". "Ya, sekarang ku maafkan kekhilafanmu itu" ucap Maimun. Namun, pembantunya itu kembali berkata, melanjutkan ayat tersebut : { وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ } "Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan". Atas kejadian seperti itu, akhirnya Maimun berkata, "Kini aku berbuat baik kepadamu, dengan membebaskan (memerdekakanmu) dirimu, semata-mata hanya karena Allah Swt."⁴

⁴ <https://tafsirweb.com/1266-quran-surat-ali-imran-ayat-134.html>. Diakses 20 Mei 2021.

Ibnu Katsir menafsirkan ayat ini { وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ } bahwa jika mereka marah, maka mereka menahannya, yakni menutupinya dan tidak melampiaskannya. Selain itu mereka pun memberikan maaf kepada orang-orang yang berbuat jahat kepadanya. Dikuatkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad dari Abu Hurairah ra. Rasulullah SAW bersabda:

لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرْعَةِ إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ

“Orang yang kuat itu bukan terletak pada kemampuan berkelahi, tetapi orang yang kuat itu adalah yang dapat mengendalikan diri ketika sedang marah.”⁵

Lafadz hadist tersebut menjelaskan tentang perilaku kontrol diri (mujahadah an nafs). Seseorang yang mampu mengontrol emosi diri ketika marah adalah orang kuat yang sebenarnya.

Dari keterangan di atas, penulis berpendapat bahwa ketika terjadi perselisihan (konflik) saling menahan amarah, mengendalikan hawa nafsu dan saling memaafkan merupakan salah satu solusi dalam penyelesaian masalah. Saling mengalah melalui pengendalian emosi negataif (marah), memenej situasi dan mengkondisikan suasana yang kondusif menjadi jalan keluar dalam terbebasnya dari perseteruan yang berkepanjangan. Suasana akan semakin nyaman dan kondusif ketika terbebas dari rasa kebencian yang terjadi di antara rekan kerja dengan saling memaafkan. Disinilah, konsep Al-Qur’an menjadi solusi terbaik dalam penanganan konflik yang terjadi di dalam lembaga pendidikan. Menjadi rujukan pertama dan terakhir ketika rujukan lain tidak mampu untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Strategi kalah-kalah menjadi cocok dengan perspektif Al-Qur’an melalui konsep saling memaafkan dan menahan amarah.

Penghindaran dapat diartikan menarik diri atau menekan konflik. Menghindari konflik bukan merupakan penyelesaian yang efektif dan juga tidak menghilangkan, tetapi konflik harus dihadapi. Tetapi dalam beberapa keadaan penghindaran merupakan alternatif sementara yang paling baik.⁶ Menurut Hamali, strategi ini disebut juga strategi

⁵ ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2016, cet. XIX, hal. 139.

⁶ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, edisi. IV, cet. XI, hal. 299.

akomodasi atau strategi kompromi, di mana kedua belah pihak berkorban untuk kepentingan bersama.⁷

Sebagaimana Filley, House dan Kerr mengutarakan bahwa pendekatan ini dapat mengambil beberapa bentuk. Pendekatan pertama adalah kompromi atau melalui pengambilan jalan tengah yang diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Pendekatan kedua adalah penyuapan dengan memberikan pembayaran kepada salah satu pihak yang terlibat dalam konflik. Pendekatan ketiga merupakan bentuk penggunaan pihak ketiga atau wasit (*arbitrator*).⁸

Pendekatan terakhir (ketiga) dalam pembahasan ini merupakan implementasi dari Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 35, sebagaimana terjadi pada perselisihan diantara suami istri.

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَأَبْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا ﴿٣٥﴾

“Dan jika kamu khawatirkan 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.”

Ketika terjadi konflik diantara guru, maka solusi yang bisa dilakukan sesuai dengan makna yang terkandung dalam ayat di atas adalah menghadirkan pihak ke tiga (*arbitrator*). Dalam hal ini yang menjadi pihak ketiga adalah kepala sekolah atau pimpinan lembaga.

Sejalan dengan pemikiran diatas, Nanang Budiutomo berpendapat bahwa strategi ini bisa dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu melalui jalan tengah atau musyawarah (kompromi) dan melibatkan pihak ketiga untuk menjadi penengah. Ketika mengalami jalan buntu melalui musyawarah, maka dapat diselesaikan dengan mengundang pihak ketiga untuk campur tangan dalam menyelesaikan konflik.

Ada dua tipe dalam campur tangan pihak ketiga ini sebagaimana dijelaskan Nanang Budiutomo, yaitu sebagai berikut:

⁷ Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi, ...*, hal. 190.

⁸ Selvie M. Tumengkol, “Dinamika Konflik Dalam Organisasi,” dalam *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2016, hal. 57.

a. Mediasi (*Mediation*)

Mediasi dipergunakan oleh mediator untuk menyelesaikan masalah tidak seperti dengan arbitrase, karena seorang mediator tidak mempunyai kekuasaan secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan bersifat tidak mengikat.

b. Arbitrase (*Arbitration*)

Arbitrase adalah prosedur dimana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu akad yang mengikat.⁹

Kompromi adalah tawar-menawar, yaitu menerima sesuatu dengan imbalan yang lain. Upaya ini melibatkan pertimbangan berbagai isu, tawar-menawar dengan menggunakan negosiasi *trade-off*,¹⁰ dan mencari solusi yang memberi kepuasan bagi kedua belah pihak. Tidak ada pihak yang menang, namun keduanya mendapat kepuasan dari situasi tersebut. Untuk sementara, kedua pihak mungkin merasa sakit hati karena mereka harus melepaskan sesuatu yang penting bagi mereka, namun kompromi biasanya memberikan solusi yang dapat diterima.¹¹

Namun menurut Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, strategi ini merupakan cara tradisional untuk menyelesaikan konflik antarkelompok. Kompromi dapat digunakan secara efektif ketika bentuk tujuan (misalnya uang) dapat dibagi secara adil. Jika ini tidak mungkin, salah satu kelompok harus merelakan sesuatu yang berharga sebagai konsesi. Oleh karena itu, sebenarnya tidak pernah ada pihak yang benar-benar puas menerima hasil kompromi, dengan demikian, berarti kompromi sekadar merupakan pemecahan konflik yang bersifat sementara.¹²

Sedangkan pendapat James G. Petterson dalam bukunya “*How to Become a Better Negotiator*”, yang dikutip oleh Panggabean strategi ini sangat baik dipergunakan:

- 1) Bila permasalahannya tersebut sederhana atau sepele.
- 2) Bila pihak-pihak dalam suatu konflik kurang mampu menawarkan *win-win solution*.
- 3) Bila potensi kekalahan dalam konflik lebih berat.

⁹ Nanang Budiutomo, “Macam-macam Konflik dan Cara Memanajemen Konflik dalam Organisasi,” dalam <https://bukubiruku.com/macam-macam-konflik-manajemen-konflik-dalam-organisasi/>.Diakses pada 05 Februari 2021.

¹⁰ (Bertukar nilai) Meminta konsesi balasan dari setiap konsesi yang kita buat.

¹¹ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 89.

¹² Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 299.

4) Bila tidak cukup waktu untuk menyelesaikan konflik.¹³

Konflik yang muncul tidak selamanya ditangani dengan cara ekstrim, namun ada kalanya harus ditangani dengan lembut (*soft*) agar potensi konflik tidak bertambah besar. Yaitu dengan strategi menghindar sebagaimana pendapat Sinambela, menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Pimpinan tim kerja yang terlibat di dalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan waktu untuk melakukan diskusi”.¹⁴

Berbeda dengan pandangan-pandangan sebelumnya, Priansa berpendapat pendekatan negosiasi dengan strategi kalah-kalah dipilih karena didasari oleh perasaan untuk melampiaskan kemarahan dan cenderung tidak rasional. Kedua belah pihak memutuskan untuk kalah dan sama-sama mengakhiri negosiasi dengan hasil tidak ada kesepakatan.¹⁵

Terlepas dari kelebihan dan kekurangan, strategi ini tentunya memiliki tujuan, yaitu kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. Kesepakatan akan tercapai apabila dari kedua belah pihak saling menghargai dan saling percaya.

2. Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*)

Kwadran kedua ini memastikan bahwa satu pihak memenangkan konflik dan pihak lain kalah. Biasanya menggunakan kekuasaan atau pengaruh untuk memastikan bahwa dalam konflik tersebut ada yang keluar sebagai pemenangnya. Biasanya pihak yang kalah akan lebih mempersiapkan diri dalam pertemuan berikutnya, sehingga terjadilah suatu suasana persaingan atau kompetisi di antara kedua pihak. Gaya penyelesaian konflik seperti ini sangat tidak mengenakan bagi pihak yang merasa terpaksa harus berada dalam posisi kalah, sehingga sebaiknya hanya digunakan dalam keadaan terpaksa yang membutuhkan penyelesaian yang cepat dan tegas.¹⁶

¹³ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, Jakarta: Jala Permata Aksara, 2017, cet. I, hal. 87.

¹⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019, cet. IV, hal. 466.

¹⁵ Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, cet. I, hal.267.

¹⁶ Cahyo Satria Wijaya, *The Art of Negotiation, Kiat Efektif Menjadi Negosiator Andal*, Yogyakarta: Bright Publisher, 2018, cet.I, hal. 65.

Sebagaimana pendapat Husaini Usman, *forcing* (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan, ancaman dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dikehendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (sabotase).¹⁷

Strategi menang-kalah disebut juga strategi kompetisi. Strategi ini adakalanya pihak tertentu menggunakan wewenang atau kekuasaan untuk memenangkan /menekan pihak lain.¹⁸

Sejalan dengan pemahaman di atas, penggunaan kekuasaan bisa dikatakan paling banyak digunakan untuk menyelesaikan konflik di antara kelompok, menggunakan cara ini dengan mudah menyelesaikan masalah yang dilihatnya pantas dan mengomunikasikan keinginan-keinginannya kepada kelompok-kelompok yang terlibat, bawahan biasanya berpegang pada keputusan atasan. Perintah kekuasaan biasanya bekerja dalam jangka pendek, tidak memfokuskan pada sebab-sebab konflik tetapi agak berfokus pada hasilnya.¹⁹

Strategi ini oleh Panggabean disebut *Forcel/Competition*, para pihak hanya melihat konflik sebagai suatu keadaan menang-kalah (*win-lose*), dimana pihak lawan mereka harus kalah. Strategi ini dapat digunakan apabila:

- a. Guru atau group perlu tindakan atau keputusan segera;
- b. Semua pihak dalam konflik mengharapkan dan senang dengan penggunaan kekuasaan dan kekuatan; dan
- c. Semua pihak dalam konflik mengerti dan menerima hubungan dan kekuasaan diantara mereka.²⁰

Salah satu strategi mengelola konflik adalah dengan kompetisi, dimana semua pihak didorong untuk berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja. Dengan sendirinya tidak disadari bahwa ketika melakukan perlombaan dalam kebaikan, ketika itu pula sedang terjadi penanganan konflik yang apik. Dalam strategi ini dipastikan ada yang menang dan ada yang kalah. Disinilah bagaimana strategi kompetisi bisa meningkatkan kinerja, karena terjadi situasi perlombaan dalam

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, cet. III, edisi 4, hal. 507.

¹⁸ Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi, ...*, hal. 190.

¹⁹ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, ...*, hal. 299.

²⁰ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR), ...*, hal. 88.

kebaikan. Strategi kompetisi disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 148:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيْرَاتِ ۚ أَيِّنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”

Dalam tafsir Ibnu Katsir, terkait dengan ayat ini yang terkandung di dalamnya ada frase *“fastabiqul khairat”* (kompetisi) dalam konsep strategi menang-kalah hanya dijelaskan mengenai kiblat masing-masing. Yaitu Yahudi dan Nasrani, diberikan kebebasan untuk mengerjakan ibadah sesuai dengan tata cara ibadah yang ditentukan. Juga terhadap umat Islam agar melakukan ibadah (shalat) menghadap ke arah kiblat yang sebenarnya sesuai dengan petunjuk yang sudah diberikan oleh Allah swt.

Sebagaimana Abul ‘Aliyah mengatakan: “Orang-orang Yahudi mempunyai kiblat tersendiri dan orang-orang Nasrani pun mempunyai kiblat tersendiri. Dan Allah Ta’ala telah memberikan petunjuk kepada kalian, hai umat Islam, untuk menghadap ke kiblat yang sebenarnya.”

Hal senada juga diriwayatkan dari Mujahid, ‘Atha’, adh-Dhahhak, Rabi’ bin Anas, dan as-Suddi. Dalam riwayat yang lain, Mujahid dan al-Hasan al-Bashri mengatakan: “Semua kaum telah diperintahkan untuk mengerjakan shalat dengan menghadap ke Ka’bah.”²¹

Menurut Syaikh Muhammad Sulaiman Al Asyqar dalam Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir, salah satu mudarris tafsir Universitas Islam Madinah. Beliau menafsirkan kata { فَاسْتَبِقُوا الْحَيْرَاتِ }, adalah dengan perintah untuk berlomba-lomba dalam kebaikan adalah tambahan dari perintah berbuat kebaikan itu sendiri; adapun maksud dari berlomba-lomba dalam kebaikan termasuk di dalamnya penyempurnaan amalan, dan pengaplikasiannya sesempurna mungkin, dan senantiasa bergegas meraih kebaikan itu, dan barangsiapa yang berloba-lomba di dunia

²¹ ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1, ...*, hal. 298.

dalam melakukan kebajikan, niscaya dia akan menjadi terdepan di akhirat menuju surga.²²

Dari keterangan ayat di atas, penulis berpendapat bahwa melakukan perlombaan dalam kebaikan merupakan salah satu upaya agar ketika terjadi konflik tidak disadari sudah melakukan perbaikan situasi yang mengarah kepada normalisasi konflik. Ketika terjadi persaingan dalam kebaikan, maka yang berkonflik fokus bagaimana dirinya menjadi yang terbaik di dalam lembaga yang dia ada di dalamnya, dan konflik itu sendiri menjadi terlupakan. Seseorang sibuk dalam perbaikan dirinya, maka tidak terpikirkan lagi bagaimana konflik berlanjut. Pada akhirnya semua akan terfokus pada tercapainya tujuan organisasi yang sudah disepakati bersama.

Menurut Sinambela, metode ini lebih baik digunakan apabila memiliki lebih banyak informasi dan keahlian dibanding dengan yang lain. Metode ini mungkin bisa memicu konflik, tapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.²³

Sedangkan menurut Priansa, strategi menang-kalah merupakan pendekatan negosiasi yang berfokus pada kemenangan pada satu pihak dan kekalahan pada pihak lainnya. Strategi menang-kalah beresiko memunculkan konflik yang berkepanjangan karena hanya satu pihak yang akan memperoleh kemenangan mutlak, sedangkan yang lain kalah.²⁴

Dalam pandangan Sinambela, lebih lengkap lagi terkait dengan strategi menang-kalah (*win-lose strategy*) ini. Bahwa *dominating (forcing)* adalah orientasi pada diri sendiri yang tinggi rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “*saya menang, kamu kalah*”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Akan tetapi, gaya ini tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimnya waktu yang

²² <https://tafsirweb.com/610-quran-surat-al-baqarah-ayat-148.html>. Diakses 22 Mei 2021.

²³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 466.

²⁴ Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, ..., hal.267.

diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.²⁵

Strategi menang-kalah dapat menimbulkan dua konsekuensi, baik konsekuensi fungsional maupun disfungsional bagi organisasi. Konsekuensi fungsional adalah dalam hal penciptaan suatu dorongan kompetitif untuk menang dan dapat menimbulkan kesatuan korps di antara para individu atau kelompok dalam situasi konflik. Pada sisi disfungsional, strategi menang-kalah mengabaikan bentuk-bentuk penyelesaian lain seperti kooperatif, hasil yang disetujui bersama dan saling menguntungkan, iklim kreatif, dan hubungan-hubungan kekuasaan yang cenderung muncul secara cepat.²⁶ Disisi lain strategi ini secara fungsional dapat menciptakan semangat korsa pada situasi konflik.

3. Strategi Kalah-Menang (*Lose-Win Strategy*)

Wijaya menulis perbedaan antara kuadran dua dengan kuadran ketiga yaitu pada pihak yang kalah-dan pihak yang menang ini berarti ada yang berada dalam posisi mengalah atau mengakomodasi kepentingan pihak lain. Gaya ini digunakan untuk menghindari kesulitan atau masalah yang lebih besar. Gaya ini juga merupakan upaya untuk mengurangi tingkat ketegangan akibat dari konflik tersebut atau menciptakan perdamaian yang diinginkan.²⁷

Menurut Ekawarna, strategi ini adalah melalui pendekatan akomodatif, yaitu pendekatan yang memuaskan untuk memperoleh kesepakatan sambil menghindari pertentangan. Hal yang tepat untuk menjaga keharmonisan dan menghindari situasi konflik secara lahiriah, serta efektif jika isu-isu tersebut lebih penting daripada posisi pribadi dan aspirasi para pihak yang terlibat. Pendekatan ini cenderung menjaga kedamaian hanya dalam jangka pendek, namun gagal memberikan solusi jangka panjang atau permanen terhadap konflik yang muncul terus-menerus. Selanjutnya, konflik terkadang kembali muncul lagi dalam bentuk lain.²⁸

Pendekatan akomodatif dalam terminologi Al-Qur'an adalah memaafkan (*al'afwu*). Hal penting dari strategi ini terhindarnya sikap saling merasa benar sendiri dan menghilangkan sikap sombong diantara kedua belah pihak. Prinsip mengalah untuk menang (*lose-win strategy*)

²⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 467.

²⁶ Selvie M. Tumengkol, "Dinamika Konflik Dalam Organisasi," dalam *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2016, hal. 57.

²⁷ Cahyo Satria Wijaya, *The Art of Negotiation, Kiat Efektif Menjadi Negosiator Andal*, ..., hal. 65.

²⁸ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 89.

adalah konsep Islam yang ditawarkan kepada pemimpin dalam menangani konflik diantara guru. Allah Swt. berfirman dalam QS. Ali Imran ayat 134 dan 159:

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾

“(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan memaafkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.”

QS. Ali Imran 159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ
عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

Menurut Imad Zuhair Hafidz, dalam Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah, kata فَاعْفُ عَنْهُمْ (karena itu maafkanlah mereka) dalam hal yang berurusan dengan hak-hakmu. Dilanjutkan dengan kalimat لَهُمْ (mohonkanlah ampun bagi mereka). Yakni kepada Allah dalam hal yang berurusan dengan hak Allah. Dan dilengkapi dengan kalimat وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ (dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu). Yakni mereka yang mendatangimu dalam urusan yang layak untuk kamu musyawarahkan atau dalam urusan perang, karena itu memperbaiki pikiran mereka dan menarik kecintaan mereka serta sebagai pengajaran bagi umat setelahmu tentang disyariatkannya bermusyawarah.²⁹

²⁹ <https://tafsirweb.com/1291-quran-surat-ali-imran-ayat-159.html>. Diakses 22 Mei 2021.

Dalam Tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa Rasulullah SAW senantiasa mengajak para sahabatnya bermusyawarah mengenai suatu persoalan yang terjadi untuk menjadikan hati mereka senang dan supaya mereka lebih semangat dalam berbuat. Sebagaimana beliau pernah mengajak mereka bermusyawarah pada waktu perang Badar mengenai keberangkatan menghadang pasukan orang-orang kafir. Para sahabat berkata: “Ya Rasulullah, jika engkau menyeberangi lautan, niscaya kami ikut menyeberanginya bersamamu. Dan jika engkau menelusuri daratan dalam kegelapan ke Barkil Ghimad, niscaya kami akan ikut berjalan bersamamu. Kami tidak akan mengatakan apa yang dikatakan kaum Musa kepadanya, dimana kaumnya itu berkata: ‘Pergilah engkau bersama Rabb-mu dan berperanglah, kami akan duduk-duduk di sini saja.’ Tetapi kami akan mengatakan kepadamu: ‘Pergilah, dan kami akan senantiasa bersamamu, di depan, di kanan dan kirimu untuk ikut berperang.’”³⁰

Dalam ayat di atas, sekaligus tiga langkah untuk menyusun strategi kalah-menang, yaitu: *pertama*, memaafkan bukan berarti kalah, akan tetapi kalah atau mengalah untuk menang. Konflik bisa diselesaikan dengan cara mengalah agar tidak berkelanjutan. *Kedua*, yaitu memintakan ampunan atau grasi bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi diantara karyawan. *Ketiga*, musyawarah untuk mufakat dalam meraih perdamaian, menciptakan harmoni kehidupan diantara guru dan karyawan. Konflik bisa diselesaikan dengan cara mengalah salah satu pihak demi terciptanya perdamaian.

Strategi penghindaran dalam menghadapi konflik kadang dibutuhkan untuk menjauhi munculnya konflik yang lebih besar lagi. Dengan mengalihkan persoalan dan sumber konflik merupakan salah satu strategi ini. Namun, seperti pendapat Ekawarna pendekatan ini hanya menjaga kedamaian jangka pendek yang sekali-kali konflik bisa muncul kembali. Pemimpin organisasi (kepala sekolah) harus berusaha keras dalam menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi kembali. Agar organisasi berjalan dengan baik, maka upaya penanganan konflik harus terus dilakukan.

Pendekatan akomodatif ini memberikan hal positif bagi kedua belah pihak yang berkonflik, sebagaimana pendapat Sinambela, memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerja sama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Anggota tim yang

³⁰ ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Lubabut Tafsir Min Ibni Katsir (terjemahan) Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2, ..., hal. 174.*

menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasi anggota lain dengan menempatkan kebutuhan dia di tempat yang pertama.³¹

Smoothing/Accommodation istilah yang dipakai oleh Panggabean dalam strategi ini, dengan kelebihanannya adalah pengikut strategi ini merasa lebih peduli terhadap orang dan mereka mencoba menyelesaikan konflik dengan menjaga agar setiap orang senang. Menurut Panggabean strategi ini sangat baik digunakan apabila:

- a. Permasalahan-permasalahannya kecil
- b. Kerugian yang berhubungan akan diderita oleh semua pihak yang terlibat dalam konflik
- c. Ada pengurangan tingkat konflik agar mendapatkan informasi lebih banyak
- d. Sifat melembut juga berkembang.³²

Berbeda dengan sebelumnya, Husaini Usman memberikan persepsi lain terkait strategi ini. *Smoothing* (penghalusan) atau *conciliation* berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindarkan rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu. *Conciliation* berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. *Conciliation* cocok digunakan apabila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.³³ Suatu teknik yang dikenal sebagai pelunakan menekankan kepentingan umum dari kelompok yang berkonflik dan melunakan perbedaan-perbedaannya. Manajer (pemimpin) harus menjelaskan pada pihak yang berkonflik bahwa kerja organisasi akan berada dalam bahaya jika kelompok tidak saling bekerja sama, maka bila manajer tidak memihak kelompok yang berkonflik akan setuju, paling tidak membatasi permusuhan.

Dari berbagai uraian para ahli diatas terkait dengan strategi kalah-menang, penulis akan melengkapi beberapa cara strategi kalah-menang yang digunakan untuk menyelesaikan konflik menurut Wijoyono yang dikutip oleh Nanang Budiutomo sebagai berikut:

1) Melarikan diri

Proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih antara pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (*task independence*)

³¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 466.

³² Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, ..., hal. 87.

³³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 508.

- 2) Taktik damai dan penghalusan
Adalah dengan melakukan tindakan pendamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi pada kekaburan dan perbedaan dalam batas-batas bidang kerja (*jurisdictional ambiguity*)
- 3) Bujukan
Adalah dengan membujuk pihak untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi yang faktual dan relevan dengan konflik. Dikarenakan adanya rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*)
- 4) Taktik tekanan dan paksaan
Adalah dengan cara menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*)
- 5) Taktik yang dominan pada tawar-menawar
Tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga terciptalah suatu kompromi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, guna menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resources*) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.³⁴

4. Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*)

Kuadran keempat ini disebut dengan gaya manajemen konflik kolaborasi atau bekerja sama. Tujuannya adalah mengatasi konflik dengan menciptakan penyelesaian melalui konsensus atau kesepakatan bersama yang mengikat semua pihak yang bertikai. Proses ini biasanya yang paling lama memakan waktu karena harus dapat mengakomodasi kedua kepentingan yang biasanya berada di kedua ujung ekstrem satu sama lainnya. Proses ini memerlukan komitmen yang besar dari kedua pihak untuk menyelesaikannya dan dapat menumbuhkan hubungan jangka panjang yang kokoh. Secara sederhana proses ini dapat dijelaskan bahwa masing-masing pihak memahami dengan sepenuhnya keinginan atau tuntutan pihak lainnya dan berusaha dengan penuh komitmen untuk mencari titik temu kedua kepentingan tersebut. Dalam mencari penyelesaian, hendaknya kedua pihak memperoleh kemenangan, atau seburuk-buruknya dinyatakan seri.³⁵

Strategi ini menggunakan metode *problem solving* dan dianggap metode paling baik, karena tidak ada pihak yang dirugikan.

³⁴ Nanang Budiutomo, "Macam-macam Konflik dan Cara Memanajemen Konflik dalam Organisasi," dalam <https://bukubiruku.com/macam-macam-konflik-manajemen-konflik-dalam-organisasi/>. Diakses pada 05 Februari 2021.

³⁵ Cahyo Satria Wijaya, *The Art of Negotiation, Kiat Efektif Menjadi Negosiator Andal*, ..., hal. 66.

Sebagaimana penjelasan Ekawarna, berkolaborasi adalah teknik yang efektif untuk mengelola konflik, saat situasi proyek terlalu penting untuk dikompromikan. Hal ini melibatkan gabungan banyak gagasan dan sudut pandang, dari orang-orang dengan perspektif yang berbeda. Kolaborasi menawarkan kesempatan yang baik untuk belajar dari orang lain. Kolaborasi aktif oleh kedua belah pihak dalam memberikan kontribusi terhadap resolusi, membuat pencapaian konsensus dan komitmen lebih mudah. Kolaborasi tidak terlalu efektif jika terdapat beberapa pihak yang terlibat, dan sudut pandang mereka saling eksklusif.³⁶

Metode problem solving dalam menangani konflik dengan strategi menang-menang, sudah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dalam menangani peristiwa pemasangan Hajar Aswad. Rasulullah melibatkan semua kabilah yang ada di kota Makkah untuk peletakan kembali Hajar Aswad pada tahun 605 M. Dengan metode ini semua pihak merasa dihormati dan menerima keputusan Nabi Muhammad Saw. Perbuatan yang dilakukan oleh Nabi Muhammad Saw tidak lain merupakan petunjuk dari Allah Swt. dengan bekal akhlak yang mulia. Sebagaimana tersirat dalam QS. Al-Qolam ayat 4:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.”

Peristiwa kisah Nabi Yusuf as. syarat dengan muatan problem solving yang bisa dijadikan pelajaran dalam dunia pendidikan. Pilihan solusi yang dicoba oleh Nabi Yusuf dalam menghadapi ujian hidupnya merupakan contoh, bagaimana hidup itu penuh tantangan. Sebagaimana Firman Allah dalam QS. Yusuf ayat 21:

وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢١﴾

“Dan orang Mesir yang membelinya berkata kepada isterinya: “Berikanlah kepadanya tempat (dan layanan) yang baik, boleh jadi dia bermanfaat kepada kita atau kita pungut dia sebagai anak”. Dan demikian pulalah Kami memberikan kedudukan yang baik kepada Yusuf di muka bumi (Mesir), dan agar Kami ajarkan kepadanya ta’bir

³⁶ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 90.

mimpi. Dan Allah berkuasa terhadap urusan-Nya, tetapi kebanyakan manusia tiada mengetahuinya."

Menurut Syaikh Muhammad Sulaiman Al Asyqar, mudarris tafsir Universitas Islam Madinah dalam Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir. Bahwa kisah Yusuf memiliki keistimewaan tersendiri diantara kisah-kisah lainnya di dalam Al-Qur'an, kisah ini menjelaskan beberapa keterangan yang cukup, mulai dari tempat kejadian :

{ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ } "Dan orang Mesir yang membelinya berkata", dan disebutkan juga orang-orang yang terlibat dalam kisah ini, sebagaimana disebutkan bahwa tuan yang membelinya adalah orang yang memiliki kedudukan yang tinggi :

{ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ } "Dan demikian pulalah Kami memberikan kedudukan yang baik kepada Yusuf di muka bumi (Mesir)", dan bahwasanya ketika peristiwa ini terjadi Yusuf masih dalam usia kanak-kanak : { أَوْ نَنْجِدَهُ وَلَدًا } "atau kita pungut dia sebagai anak."³⁷

Kisah Nabi Yusuf dalam ayat 21 syarat dengan muatan *problem solving* dalam menghadapi dan mengarungi kehidupannya. Dimana Nabi Yusuf belum bisa memposisikan dirinya sebagaimana manusia dewasa. Sementara pilihan-pilihan hidup sudah diberikan kepada Nabi Yusuf. Tempat, kedudukan dan bahkan jaminan kehidupan dengan dijadikannya sebagai anak, bagi Nabi Yusuf sudah terpola.

Merekayasa kegiatan *survival insting* merupakan salah satu contoh *problem solving* yang bisa diambil dari peristiwa Nabi Yusuf as. Konflik diantara guru menjadi objek *problem solving* pemimpin lembaga. Kecerdasan (*fathonah*) Nabi Yusuf as, mampu melewati ujian hidupnya sejak remaja sampai menjadi seorang Nabi dan Rasul.

Sebagian besar orang memandang strategi ini adalah strategi penyelesaian konflik yang paling baik diantara yang ada, karena menggunakan segala potensi yang dimiliki oleh setiap yang berkonflik. Dan setiap orang yang berkonflik merasa aman dan terbantu dalam penyelesaian konflik yang dialaminya.

Seperti pendapat Wijiyono yang dikutip oleh Nanang Budiutomo, penyelesaian yang dipandang oleh sebagian besar manusia, karena menggunakan segala pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta menciptakan relasi komunikasi, interaksi yang bisa membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, menciptakan suasana kondusif, merasa dihargai dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing, sebagai upaya penyelesaian konflik.

³⁷<https://tafsirweb.com/3759-quran-surat-yusuf-ayat-21.html>. Diakses 22 Mei 2021.

Ada dua cara di dalam strategi ini yang bisa digunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal, adalah sebagai berikut:

a. Pemecahan Masalah Terpadu (*Integrative Problema Solving*)

Yaitu usaha untuk menyelesaikan suatu konflik secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan dari kedua belah pihak.

b. Konsultasi Proses Antar Pihak (*Inter-Party Process Consultation*)

Dalam penyelesaian melalui proses konsultasi, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak memiliki kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu dan atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.³⁸

Sebagaimana prinsip negosiasi, dalam strategi ini solusi menang bersama (*win-win solution*) adalah merupakan kepentingan kedua belah pihak yang berkonflik.

Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan Priansa, solusi menang bersama merupakan pendekatan negosiasi yang ditujukan bagi kepentingan kedua belah pihak. Strategi ini menekankan bahwa pihak-pihak yang bernegosiasi harus sama-sama dimenangkan tanpa melakukan penekanan dan/atau desakan yang berlebihan kepada pihak-pihak yang sedang melaksanakan negosiasi.³⁹

Adapun dalam menggunakan strategi kolaborasi dilakukan melalui: a. Pemecahan sama-sama menang dimana anggota tim yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama; b. Perlu menyatukan komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memerhatikan satu sama lainnya.⁴⁰

Lebih lanjut Husaini Usman memberikan teknik untuk menggunakan strategi menang-menang sebagai berikut:

- 1) Arahkan diri untuk menciptakan negosiasi menang-menang.
- 2) Rencanakan dan miliki strategi yang konkret (yakin rencana dan strategi itu penting).
- 3) Kenali BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Alternative*).
- 4) Pisahkan pihak yang diajak bernegosiasi dengan masalah pribadi (mengendalikan emosi).
- 5) Fokus pada minat, bukan posisi .

³⁸ Nanang Budiutomo, "Macam-macam Konflik dan Cara Memanajemen Konflik dalam Organisasi," dalam <https://bukubiruku.com/macam-konflik-manajemen-konflik-dalam-organisasi/>.Diakses pada 05 Februari 2021.

³⁹ Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, ..., hal.267.

⁴⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 466.

- 6) Ciptakan alternatif-alternatif yang saling menguntungkan (dengan memahami orang lain, nilai-nilai, dan cara pandang orang lain).
- 7) Cari berbagai kemungkinan sebelum mengambil keputusan.
- 8) Pusatkan perhatian selama proses negosiasi.
- 9) Terapkan teori komunikasi yang efektif⁴¹.
- 10) Esensi dari negosiasi adalah kesepakatan.⁴²

Efektivitas strategi bisa diwujudkan apabila diterapkan pada kondisi dan situasi yang tepat. Sebagaimana dibahas sebelumnya, komunikasi efektif, konsensus dan keterbukaan, juga waktu yang panjang sangat dibutuhkan.

Sesuai dengan apa yang ditulis Panggabean, strategi ini memberikan dasar pertimbangan bahwa dengan strategi akan dapat dihasilkan keuntungan jika diselesaikan dengan cara terbuka. Keterbukaan dan kejujuran komunikasi adalah karakteristik strategi ini. Para pihak berusaha mencapai

⁴¹ Prinsip Komunikasi Efektif yaitu, 1. Menghargai (*respect*); Rasa hormat dan saling menghargai merupakan prinsip yang pertama dalam komunikasi dengan orang lain. 2. Empati (*empathy*); Kemampuan menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Salah satu prasyarat utama memiliki sikap empati adalah kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimengerti oleh orang lain. 3. Memahami (*audible*); Dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Empati berarti kita harus mendengar terlebih dahulu ataupun mampu menerima umpan balik dengan baik, sedangkan *audible* berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan. 4. Jelas (*clarity*); Kejelasan pesan sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. 5. Rendah hati (*humble*); Sikap rendah hati merupakan unsur yang terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang dimiliki. Menurut Cultip dan Center dalam Wursanto yang dikutip oleh Priansa ada tujuh faktor yang menyebabkan komunikasi efektif atau disebut *the seven c's communication*, yaitu; 1. Kepercayaan (*credibility*); Dalam komunikasi antara komunikator dan komunikan harus saling memercayai. 2. Perhubungan pertalian (*context*); Keberhasilan komunikasi berhubungan erat dengan situasi atau kondisi lingkungan pada waktu komunikasi berlangsung. 3. Kepuasan (*content*); Kepuasan akan tercapai apabila berita dapat dimengerti oleh pihak komunikan dan sebaliknya pihak komunikan mau memberikan reaksi atau respons kepada pihak komunikator. 4. Kejelasan (*clarity*); Kejelasan yang dimaksud meliputi kejelasan isi berita, kejelasan tujuan yang hendak dicapai, dan kejelasan istilah-istilah yang dipergunakan dalam pengoperan lambang-lambang. 5. Kesenambungan dan konsistensi (*capability and consistency*); Komunikasi harus dilakukan terus-menerus dan informasi yang disampaikan jangan bertentangan dengan informasi yang terdahulu. 6. Kemampuan pihak penerima berita (*capability of audience*); Pengirim berita harus disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan pihak penerima berita. 7. Saluran pengirim berita (*channels of distribution*); Agar komunikasi berhasil, hendaknya dipakai saluran-saluran komunikasi yang sudah biasa dipergunakan dan sudah dikenal oleh umum. Donni Juni Priansa, *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, cet. I, hal.162-164.

⁴²Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 502.

konsensus untuk memecahkan masalah dan ini membutuhkan banyak waktu. Strategi ini dapat efektif digunakan oleh para pihak yang tengah menyelesaikan konflik apabila;

- a) Setiap orang dalam konflik terlatih menggunakan metode pemecahan masalah.
- b) Para pihak memiliki tujuan yang sama.
- c) Konflik menghasilkan kesalahpahaman atau kurang komunikasi.⁴³

Menurut Tumengkol, dalam strategi menang-menang energi dan kreativitas lebih ditunjukkan pada pemecahan masalah-masalah dari pada “pemukulan” pihak lain. Strategi ini mengambil berbagai kebaikan aspek-aspek fungsional menang-kalah dan menghapus banyak aspek disfungsionalnya. Kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak dipenuhi dan kedua belah pihak menerima hasil-hasil yang menguntungkan bersama. Pendapat Filley, House, dan Kerr yang dikutip Tumengkol menyatakan bahwa “berbagai strategi keputusan menang-menang bersangkutan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih baik”. Meskipun sulit mencapai suatu penyelesaian konflik antar pribadi menang-menang, strategi ini seharusnya menjadi tujuan utama manajemen konflik.⁴⁴

Dilihat dari sisi kemanusiaan dan aspek organisasi, strategi ini sangat cocok digunakan. Karena sumber daya manusia difokuskan pada upaya pemecahan masalah bersama, bukan saling menjatuhkan. Sejalan dengan konteks budaya bangsa Indonesia adalah musyawarah mufakat sebagai ruh dalam menyelesaikan masalah. Sebagaimana Rasulullah SAW mencontohkan dalam penyelesaian konflik yang terjadi di tengah-tengah masyarakat Arab.

Bersikap positif merupakan kunci dalam strategi ini sebagaimana pemahaman Patricia Patton, bahwa bersikap positif merupakan upaya melihat kemungkinan sama-sama menang dan suatu peluang untuk memudahkan pemecahannya. Dimana harus belajar mempertahankan sikap optimisme, menghargai kemampuan diri sendiri, dan membantu orang lain mewujudkan kemampuannya.⁴⁵

⁴³ Henry Pandabotan Pangabea, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, ..., hal. 88.

⁴⁴ Selvie M. Tumengkol, “Dinamika Konflik Dalam Organisasi,” dalam *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2016, hal. 58.

⁴⁵ Patricia Patton, *EQ Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional) di Tempat Kerja*, Jakarta: Pustaka Delapratasa, 2001, cet. II, hal. 173.

B. Peran Peer Group dalam Meningkatkan Kerja Sama Kelompok

Keberadaan group dalam sebuah organisasi (insitusi) pendidikan sangat urgen. Kerja sama diantara group baik tenaga pendidik maupun kependidikan memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja kelompok. Saling melengkapi merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi pendidikan, kelemahan dan kekurangan akan tertutupi dengan adanya peran masing-masing divisi.⁴⁶

Sebagaimana pendapat Edward Sallis, bahwa sebuah institusi yang berfungsi dengan baik harus terdiri dari tim-tim yang saling melengkapi satu sama lainnya. Gabungan staf akademik dan staf non-akademik dalam sebuah tim memiliki sebuah peran penting yang harus mereka mainkan. Beberapa tim bertugas melakukan tugas-tugas jangka panjang, sementara sebagian yang lain melakukan tugas-tugas jangka pendek.

Menurut Edward Sallis, kerja tim tidak muncul begitu saja. Seperti yang dikatakan oleh Philip Crosby yang dikutip Sallis, menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia; hal itu harus dipelajari. Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah kerja tim adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim tersebut harus belajar bekerja sama.⁴⁷

Sebagaimana pendapat Sinambela, sebuah tim dapat menciptakan sistem jika anggotanya dapat bekerja secara sinergis, tetapi kesuksesan tergantung pada kinerja yang ditunjukkan oleh anggotanya. Untuk itu, tim yang bagus melakukan peningkatan kompetensi bagi anggotanya, yang mencakup peningkatan kemampuan komunikasi, manajemen waktu, manajemen proyek, ilmu pengetahuan/keahlian, dan keterampilan lainnya. Jika anggota menjadi bagian dari aturan dan pengendalian tim maka keterampilan tersebut harus diintegrasikan. Pada konteks ini, kompetensi adalah pemberdayaan yang merefleksikan kapasitas sistem untuk menciptakan lingkungan yang mendukung yang memungkinkan anggota tim menemukan pendekatan dan potensi uniknya.⁴⁸

Peran tim (peer group)⁴⁹ dalam lembaga pendidikan sangat berpengaruh sekali terhadap peningkatan kerja sama kelompok.

⁴⁶ Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian. (John S Oakland, *Total Quality Management*, 1989). Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*.

⁴⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012, cet. XVII, hal. 183.

⁴⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja, ...*, hal. 436.

⁴⁹ (Kelompok teman sebaya) merupakan suatu kelompok dari orang-orang yang seusia dan memiliki status yang sama, dengan siapa seseorang umumnya berhubungan atau bergaul.

Bagaimana pemimpin tim mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling membantu, ini ditentukan oleh kepiawaian dan kecerdasan seorang leader. Yang mampu mengurai sekaligus memenej konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi (institusi) pendidikan, dan memastikan adanya saling percaya antar anggota tim. Pimpinan tim harus mampu mengakomodir semua gagasan dan pendapat dari anggota tim dan bahkan dari tim lain.

Sebagaimana pendapat Gerhard Plenert, pemimpin tim perlu berfokus pada pematapan kepercayaan antar anggota tim. Berbagai fungsi yang berbeda yang telah diintegrasikan dalam tim secara alami mempunyai suatu rasa tidak percaya antara satu dengan yang lainnya. Rasa tidak percaya ini menghalangi keterbukaan (fase penyerangan dalam pengembangan tim). Pemimpin tim perlu meyakinkan anggota tim bahwa saling memahami dan menghargai bisa muncul sehingga kepercayaan bisa berkembang. Tuntutan ini mengendalikan konflik sedemikian sehingga ketidaksepakatan tidak sampai mencuat atau menjadi masalah pribadi.

Pemimpin tim perlu memastikan bahwa semua anggota tim didengarkan. Masing-masing area fungsional yang diwakili memerlukan kesempatan untuk membagikan gagasannya agar keuntungan harapan-bagi sinergi bisa terjadi.

Untuk mencapai tujuan yang maksimal dalam sebuah tim, pimpinan tim dituntut untuk berbaur dengan anggota group dan melepaskan diri dari peran kepemimpinannya agar gagasan dan ide mengalir secara alami.

Sebagaimana menurut Plenert, ketika tim tiba pada tahapan pelaksanaan dalam pengembangan tim, pimpinan tim perlu mengundurkan diri dari peran kepemimpinan dan memasuki suatu mode yang memperhatikan dan menyediakan waktu. Hal ini memungkinkan gagasan-gagasan mengalir dengan bebas.

Para pimpinan tim perlu membantu perkembangan sinergi tim dengan:

- Mendengarkan dan mengklarifikasi saran-saran yang diajukan
- Mendukung semua gagasan-tidak ada gagasan yang bodoh
- Menawarkan opini yang berbeda dan mengkonfrontasikan masalah secara terbuka, dan memberikan semangat pada orang lain untuk melakukannya
- Mencari gagasan-gagasan bermutu dan bernilai tambah

- Menawarkan umpan balik dalam proses pembentukan tim dengan mencari dan menyarankan area peningkatan.⁵⁰

Keberadaan dan peran peer group dalam kelompok membantu mempermudah tujuan bersama, yang mana kalau dilakukan secara sendiri-sendiri akan mengalami kesulitan. Sebagaimana alasan seseorang bergabung dalam kelompok ada dua alasan seperti yang ditulis oleh Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, yaitu pertama, untuk mencapai tujuan yang apabila dilakukan sendiri tujuan itu tidak tercapai. Alasan kedua adalah dalam kelompok, kebutuhan seseorang dapat terpuaskan dan orang itu mendapatkan *reward* sosial, seperti rasa bangga, rasa dimiliki, cinta, pertemanan dan sebagainya.⁵¹

Peran peer group merupakan essensi dari ajaran Islam yang sudah ada dalam Al-Qur'an. Fungsi peran orang lain dalam peningkatan kinerja bahkan dalam menghadapi masalah sangat dibutuhkan dan sangat membantu dalam penyelesaian konflik. Saling membantu sesama teman sejawat dalam menyelesaikan konflik merupakan kewajiban komunal. Kebajikan ketika didorong oleh semangat kebersamaan akan lebih kuat dan berdampak positif. Sebagaimana Allah Swt berfirman dalam QS. Al-Maidah [5] ayat 2:

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
 اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“....Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Peer group adalah merupakan solidaritas sosial yang dibangun oleh rasa kebersamaan, satu tujuan dan kesatuan iman untuk mencapai kebaikan. Ini tersirat dalam firman Allah QS. Al-Ashr [103] ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّاصَوْا بِالصَّبْرِ

“kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.”

⁵⁰ Gerhard Plenert, *World Class Manager (Manajer Kelas Dunia)*, Batam: Interaksara, 1999, hal. 340.

⁵¹ Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen, Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi, ...*, hal. 199.

Dalam peningkatan kerja sama kelompok, dibutuhkan bangunan tim yang kokoh, efektif dan dinamis. Agar tercipta sinergitas yang maksimal dan mencapai tujuan kerja sama kelompok untuk meningkatkan kinerja guru dengan baik. Penulis akan membahas bangunan tim diatas serta manfaat dari kedua bangunan tersebut.

1. Manfaat Membangun Tim Efektif

Menurut Robert B. Madduk yang dikutip oleh Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, yaitu:

- a. Sasaran yang realistis dapat ditentukan dan dapat dicapai secara optimal.
- b. Anggota tim dan pemimpin tim memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar tim berhasil.
- c. Anggota tim memahami prioritas anggota lainnya dan dapat saling membantu satu sama lain.
- d. Komunikasi bersifat terbuka, diskusi cara kerja baru atau memperbaiki kinerja berjalan dengan baik karena anggota tim terdorong untuk lebih memikirkan permasalahannya.
- e. Pemecahan masalah lebih efektif karena kemampuan tim lebih memadai.
- f. Umpan balik kinerja lebih memadai karena anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dan dapat membandingkan kinerja mereka terhadap sasaran tim.
- g. Konflik diterima sebagai hal yang wajar dan dianggap sebagai kesempatan untuk menyelesaikan masalah. Konflik diselesaikan secara maksimal melalui diskusi.
- h. Keseimbangan tercapainya produktivitas tim dengan pemenuhan kebutuhan pribadi.
- i. Tim dihargai atas hasil yang sangat baik, dan setiap anggota dipuji atas kontribusi pribadinya.
- j. Anggota kelompok termotivasi untuk mengeluarkan ide-idenya dan mengujinya serta menularkan dan mengembangkan potensi dirinya secara maksimal.
- k. Anggota kelompok menyadari pentingnya disiplin sebagai kebiasaan kerja dan menyesuaikan perilakunya untuk mencapai standar kelompok.
- l. Anggota kelompok lebih berprestasi dalam kerja sama dengan tim dan tim lainnya.

Dalam perspektif Al-Qur'an, tim yang solid dan efektif dibangun dengan dasar kesepakatan-konsensus (musyawarah) diantara anggota tim/group. Dengan dasar itu, ketika organisasi mengalami masalah, akan mudah menemukan solusi dan dapat dipecahkan. Untuk mendapatkan solusi yang baik dan cepat, dibutuhkan partisipasi aktif

anggota organisasi. Sebagaimana Allah Swt berfirman dalam QS. Al-Syuura [42] ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”

Kemampuan mewujudkan dan membina kerja sama pada dasarnya berarti mampu mendorong dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan, yang dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah. Kemampuan mewujudkan dan membina partisipasi dalam memecahkan masalah itu, akan bermuara pada perkembangan rasa tanggung jawab dalam menjalankan setiap tugas secara operasional.

Partisipasi anggota kelompok dapat dibedakan antara partisipasi secara fisik dan partisipasi nonfisik. *Partisipasi secara fisik* diwujudkan dengan mempergunakan tenaga dan anggota tubuh dalam berbagai kegiatan organisasi yang memerlukannya. Sedangkan *partisipasi nonfisik* biasanya lebih banyak dilakukan anggota organisasi dalam menunjang suatu kegiatan kepemimpinan.⁵²

2. Manfaat Membangun Tim Dinamis

Tim dinamis adalah tim yang memiliki kinerja yang sangat tinggi, tim yang dapat memanfaatkan segala energi yang ada dalam tim tersebut untuk menghasilkan sesuatu. Tim dinamis merupakan tim yang penuh dengan rasa percaya diri, tim yang para anggotanya menyadari kekuatan dan kelemahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Menurut Richard Y. Chang yang dikutip oleh Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti (dalam Umam, 2012:113-114) mengemukakan unsur-unsur tim yang dinamis sebagai berikut:⁵³

a. Menyatakan secara jelas visi, misi, dan tujuan

Tim yang dinamis harus mampu menggambarkan dan menjelaskan visi misi ke dalam tujuan-tujuan group/tim dengan

⁵² Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 108.

⁵³ Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen, Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi*, ..., hal. 204.

gamblang, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Tujuan yang jelas dan terukur tidak akan terpengaruh oleh gangguan-gangguan pada situasi tertentu. Untuk meningkatkan komitmen, maka tujuan group harus difahami oleh semua anggota tim. Kerja sama kelompok akan terbangun dengan melibatkan semua anggota tim ke dalam perumusan tujuan group secara bersama-sama.

b. *Beroperasi secara kreatif*

Tim yang kreatif dan dinamis dalam bekerja, memperhitungkan risiko yang ada dan selalu mencoba cara berbeda dalam melakukan sesuatu. Bagi tim/group yang dinamis, selalu ada cara untuk menyelesaikan konflik dan masalah dengan cara yang luwes dan kreatif. Kegagalan bukan merupakan momok yang dikhawatirkan bagi tim/group yang dinamis, melainkan merupakan peluang untuk mencari cara baru dalam penyelesaiannya.

c. *Memfokuskan pada hasil*

Tim yang dinamis mampu memberikan hasil yang melampaui kemampuan jumlah individu yang menjadi aggotanya. Seluruh anggota tim/group terus berkomitmen pada produktivitas, efektivitas, dan manajemen waktu yang menjadi tujuan bersama.

d. *Memperjelas peran dan tanggung jawab*

Memahami peran anggota tim/group dalam kelompok sangatlah penting, sehingga mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya. Peran dan tanggung jawab selalu akan mengalami perubahan sesuai dengan waktu dan tuntutan zaman yang mengikuti perkembangan teknologi. Bagi tim yang dinamis harus memperbaharui perannya masing-masing.

e. *Diorganisasikan dengan baik*

Tim dinamis menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, menetapkan prosedur dengan jelas serta kebijakan dengan jelas, dan menginventarisasi jenis keterampilan yang dimiliki oleh para anggota timnya.

f. *Dibangun di atas kekuatan individu*

Kompetensi individu sangat diperhatikan sehingga pimpinan tim memahami betul kekuatan dan kelemahan anggota timnya. Pemberdayaan menjadi kewajiban bagi pimpinan tim dengan memperhatikan kompetensi anggota tim/groupnya.

g. *Saling mendukung kepemimpinan anggota yang lain*

Sebagaimana dalam peer group, tim yang dinamis memberikan kesempatan kepada semua anggota untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan menjadi hak bagi setiap anggota. Tidak ada pemimpin yang mutlak dalam tim dinamis, kemampuan dan keunikan individu sangat dihargai.

Saling mendukung dan kerja sama dalam tim adalah merupakan kunci keberhasilan sekaligus pengembangan kompetensi anggota tim/group. Sebagaimana pendapat Tobroni, dalam konteks membangun etika sosial persaudaraan dan perdamaian, upaya untuk mendapatkan kejayaan itu harus dikembangkan melalui kerja sama dan kompetensi secara *fairness* agar kejayaan dapat diperoleh dengan lebih efisien dan produktif. Di sisi lain, melalui kerja sama dan kompetensi dapat terhindar dari tindakan yang kontraproduktif seperti adanya kecurangan dan sikap saling menjatuhkan.⁵⁴

h. Mengembangkan iklim tim

Tim yang berkinerja tinggi memiliki anggota yang secara antusias bekerja sama dengan tingkat keterlibatan dan energi kelompok yang tinggi (bersinergi).

Ini lah yang dimaksud dengan peer group dalam kelompok, saling mendukung dan saling melengkapi dalam proses peningkatan kinerja kelompok.

i. Menyelesaikan ketidaksepakatan

Perbedaan persepsi⁵⁵ dan ketidaksepakatan akan terjadi dalam setiap tim. Tim dinamis menganggap bahwa konflik merupakan suatu wahana untuk hal-hal yang lebih positif. Segala konflik akan

⁵⁴ Tobroni, *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam Dari Idealisme Substantif Hingga Konsep Aktual*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018, cet. I, hal. 13.

⁵⁵ Sudaryono. Secara etimologis, persepsi atau dalam bahasa Inggris *perception* berasal dari bahasa Latin *perception*, dari *percipere*, yang artinya menerima atau mengambil. Menurut Alex Sobur, persepsi dalam arti sempit adalah penglihatan, bagaimana seseorang melihat sesuatu. Sedangkan dalam arti luas, persepsi adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu. DeVito mengatakan bahwa persepsi adalah proses ketika kita menjadi sadar akan banyaknya stimulus yang memengaruhi indra kita. Sedangkan Rachmat mengatakan bahwa persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Bagi Atkinson *et al*, persepsi adalah proses saat kita mengorganisasikan dan menafsirkan pola stimulus dalam lingkungan.

Persepsi adalah proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori untuk memberi arti pada lingkungannya. Oleh karena itu dapat terjadi interpretasi yang berbeda terhadap objek yang sama (Suharsono). Dengan kata lain suatu objek dapat memiliki makna yang berbeda-beda bergantung pada interpretasinya. Dalam kajian perilaku organisasi yang menjadi objeknya adalah manusia. Perilaku manusia sangat dinamis, mudah berubah dan perubahan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti situasi dan kondisi yang terjadi di sekitarnya. Persepsi adalah inti komunikasi, karena jika tidak akurat, kita tidak mungkin berkomunikasi dengan efektif. Persepsilah yang menentukan kita memilih suatu pesan dan mengabaikan pesan yang lain. Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi antar individu, semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi dan sebagai konsekuensinya, semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas.

diselesaikan dengan pendekatan secara terbuka dengan teknik kolaborasi.

j. *Berkomunikasi secara terbuka*

Gaya bicara yang ditampilkan lugas, jujur dan tidak melukai pihak lain. Masing-masing anggota kelompok saling memberi dan menerima saran dari anggota kelompok lain, komunikasi dilakukan secara timbal balik dan bertujuan untuk kepentingan bersama.

Komunikasi efektif⁵⁶ sangat dibutuhkan dalam group/tim, agar tujuan bisa tercapai. Konflik sering terjadi akibat adanya miskomunikasi diantara anggota tim/group, juga diakibatkan oleh tidak adanya keterbukaan dalam penyampaian ide dan gagasan yang dimiliki para anggota tim/group.

Untuk mencapai komunikasi efektif, harus menguasai teknik komunikasi yang benar. Menjadi pendengar yang baik adalah merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam komunikasi efektif. Agar pembicaraan mengalir, terbuka dan mengasyikan dibutuhkan saling pengertian dalam berkomunikasi.

Sebagaimana menurut Eileen Rachman & Petrina Omar, pembicaraan yang mengasyikan itu sebenarnya didasari rasa saling mengerti dan setiap orang sama-sama menikmatinya. Ini hanya bisa terjadi bila kedua belah pihak yang berbicara mempunyai kesempatan yang sama untuk mengungkapkan isi hati, pikiran, dan persaannya. Untuk itu, kedua belah pihak pun harus bisa menjadi pendengar.

Tentunya, kebutuhan orang untuk mendengar dan didengar tidak sama. Ada yang lebih senang mendengar, dan ada juga yang lebih senang didengar. Namun, kenyataannya yang sering kita hadapi, banyak sekali orang yang tidak sadar akan pentingnya keterampilan mendengar.⁵⁷

Menurut Santoso yang dikutip Thoriq Ramadani, proses komunikasi dianggap efektif apabila informasi yang disampaikan itu bisa dimengerti dan mendapat respons atau umpan balik dari komunikan. Sedangkan Pricahyadi & Ramadani, berpendapat, untuk

⁵⁶ Konsep dasar dalam berkomunikasi yang efektif menurut Musa yang dikutip oleh Chairunnisa, adalah dipengaruhi oleh komunikan, di mana komunikan dapat akan menerima suatu pesan, jika terdapat 4 (empat) kondisi, sebagai berikut: 1. Komunikan benar-benar mengerti pesan komunikasi. 2. Pada saat mengambil keputusan, disadari bahwa keputusan itu sesuai dengan tujuan. 3. Pada saat mengambil keputusan, disadari bahwa keputusan itu bersangkutan dengan kepentingan pribadinya. 4. Komunikan mampu untuk menempatnya, baik secara mental maupun fisik. Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016, cet.I, 251.

⁵⁷ Eileen Rachman dan Petrina Omar, *Gaul Meraih Lebih Banyak Kesempatan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004, hal. 30.

efektifnya sebuah komunikasi kebijakan diperlukan strategi komunikasi yang direncanakan secara sistematis dan dijalankan sesuai jadwal yang direncanakan.⁵⁸

Menurut Covey dalam jurnal (Hassa Nurrohim,2009) yang dikutip Choerul Anwar, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu, usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemampuan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas. Disamping itu untuk melakukan komunikasi yang efektif, dilakukan dengan menganalisa, menyalahkan, menghakimi, menasehati, dan menginterogasi, serta dibutuhkan keterampilan mendengarkan dan bertanya. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahaminya dengan baik. Kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang saling memiliki keterkaitan dan mengarah pada suatu solusi. Sehingga tujuan utama dalam komunikasi yang efektif adalah sebuah win-win solution.⁵⁹

k. Membuat keputusan secara objektif

Pemecahan masalah menggunakan pendekatan yang mantap dan proaktif. Keputusan dicapai melalui konsensus, dan setiap anggota kelompok bersedia dan mendukung keputusan tersebut.

Dalam memecahkan masalah, membutuhkan teknik-teknik yang tepat dalam setiap situasi dan kondisi. Sebagaimana yang ditulis Cahyo Satria Wijaya dalam *The Art of Negotiation*, teknik-teknik⁶⁰ penyesuaian pemecahan masalah merupakan gabungan antara logika dan daya pikir, dan jika pengambilannya dilakukan secara tepat, maka akan menciptakan jalan keluar yang memuaskan.⁶¹

⁵⁸ Thoriq Ramadani, "Fungsi Komunikasi dalam Organisasi melalui Grup Percakapan *WhatsApp* Biro Fasilitasi Kebijakan Energi dan Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Energi Nasional." dalam *Jurnal Wacana Kinerja*, Vol. 23 No. 1 Tahun 2020.

⁵⁹ Choerul Anwar, "Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)," dalam *Jurnal Interaksi*, Vol 4 No 2, Juli 2015, hal. 152

⁶⁰ Pertimbangan dalam Penyesuaian Pengambilan Keputusan. 1. Keputusan yang Mengejutkan 2. Penyelidikan 3. Pengaturan (Pengendalian) dengan Pengecualian 4. Membatasi 5. Perasaan 6. Penundaan 7. Pelimpahan Kepada Yang Lain 8. Pandangan, Kesempatan dan Pilihan 9. Rintangannya terhadap Pengambilan Keputusan Yang Efektif tidak Memutuskan 10. Pegang Teguh 11. Reaksi Berlebihan 12. Vacillating 13. Setengah Takaran. Cahyo Satria Wijaya, *The Art of Negotiation, Kiat Efektif Menjadi Negosiator Andal*.

⁶¹ Cahyo Satria Wijaya, *The Art of Negotiation, Kiat Efektif Menjadi Negosiator Andal*, ..., hal. 127.

Partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan sangat membatu dan mempermudah program tim/group. Sering terjadi *deadlock* dalam negosiasi ataupun musyawarah, ketika tidak adanya partisipasi anggota, semua bungkam tidak merespon terhadap program yang akan dijalankan. Ini sangat merugikan bagi keberlangsungan tim/group, apabila dibiarkan terus-menerus.

Semua tingkatan, mulai dari yang paling tinggi sampai terbawah harus mengambil keputusan, untuk menghindari terjadinya stres jabatan. Sebagaimana menurut Ekawarna, dalam model stres jabatan, partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap stres jabatan. Oleh karena itu, partisipasi dalam pengambilan keputusan harus diwaspadai oleh setiap pemegang jabatan, karena akan menimbulkan dampak terhadap stres jabatan.

Guru/dosen sebagai bagian dari organisasi pendidikan, dalam kapasitasnya sebagai pendidik juga mengambil keputusan mulai dari penyusunan satuan acara perkuliahan, dalam pertemuan tatap muka, dan pada akhir setiap perkuliahan. Pilihan materi perkuliahan yang tepat, pilihan jawaban diskusi yang sifatnya kontekstual dalam pertemuan tatap muka, dan penetapan hasil belajar siswa/mahasiswa merupakan produk dari keputusan individual guru/dosen.⁶²

1. *Mengevaluasi efektivitasnya Sendiri*

Evaluasi dilaksanakan secara terus menerus dengan tujuan melihat pelaksanaan rencana selama ini. Penyempurnaan dilaksanakan secara berkelanjutan dan manajemen proaktif.

Kelebihan dan kekurangan suatu program atau organisasi bisa diketahui dengan adanya evaluasi yang komprehensif, yang bukan hanya mengevaluasi eksternal akan tetapi intern tim juga. Efektivitas dan efisiensi kelompok merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi. Kedua kunci ini saling melengkapi dan tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Penilaian efektivitas bersamaan dengan efisiensi sebagaimana menurut Sudaryono, efektivitas tidak dapat dipertimbangkan tanpa menilai efisiensi. Dalam hal efisiensi, kelompok hampir selalu berada di tempat kedua dibandingkan pengambil keputusan individual. Dengan sedikit pengecualian, pengambilan keputusan kelompok membutuhkan jam kerja lebih banyak dibandingkan jika seorang individu diharuskan mengatasi masalah yang sama secara sendirian.⁶³

Sebagaimana hasil riset yang dikutip Sudaryono, juga mengindikasikan bahwa kelompok lebih unggul hanya disaat mereka

⁶² Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, ..., hal. 274.

⁶³ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service), 2017, cet.I, hal. 225.

memenuhi kriteria tertentu. Menurut Stephen P Robbins dan Timothy A Judge kriteria tersebut meliputi: 1. Keragaman di antara anggota. Manfaat dari *dua kepala* mengharuskan mereka berbeda dalam keterampilan dan kemampuan relevan. 2. Anggota kelompok harus mampu mengomunikasikan ide-ide mereka secara bebas dan terbuka. Ini membutuhkan ketidakadaan permusuhan dan intimidasi. 3. Tugas yang dikerjakan kompleks. Relatif dengan individual, kelompok melakukan tugas yang lebih baik pada tugas-tugas yang kompleks dibandingkan tugas-tugas yang sederhana.⁶⁴

C. Pendekatan Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru

Konflik yang terjadi antar guru tidak boleh dibiarkan terus berlangsung, karena akan mengganggu terhadap jalannya program-program yang sudah direncanakan, dan mengancam keberlangsungan harmonisasi iklim organisasi. Konflik yang terjadi tidak akan bisa hilang dengan sendirinya tanpa ada usaha dan pendekatan. Salah menggunakan pendekatan dalam mengatasi konflik antar guru akan berakibat patal, bahkan konflik bisa melebar.

Sebagaimana pendapat Wasistiono, agar konflik individu dalam organisasi maupun konflik keorganisasian tidak melebar dan akhirnya mengganggu jalannya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka konflik perlu dikelola dengan baik, terutama oleh manajer puncak (*top manager*).

Ada beberapa pendekatan yang bisa digunakan dalam mengatasi konflik antar guru, sebagaimana tiga pendekatan konseptual utama yang dikemukakan oleh Pondy (dalam Luthans, 1983:382-383), untuk mengelola konflik keorganisasian sebagai berikut:

1. Pendekatan Birokratis (*Bureaucratic Approach*)

Sebelum masuk kepada pendekatan birokratis, penulis mencoba untuk menjelaskan apa itu yang dimaksud Manajemen Birokrasi.⁶⁵

⁶⁴ Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014, cet.I, hal. 225.

⁶⁴ Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi*, ..., hal. 260.

⁶⁵ Pengertian birokrasi digunakan dengan banyak istilah di bidang pemerintahan di mana istilah birokrasi diserap dari konsep Yunani Kuno. Negara Eropa yang paling awal membahas birokrasi adalah Perancis dan tokoh utamanya adalah Vincent de Gournay (1712-1759), seorang ilmuwan yang banyak menerjemahkan karya-karya besar zaman Yunani Kuno, ke dalam bahasa Perancis, pada waktu itu. Pada saat itu birokrasi adalah yang lembaga yang di dalamnya duduk para pejabat, juru tulis, sekretaris, inspektur, dan manajer, diangkat bukan untuk melayani kepentingan umum, tetapi untuk mengabdikan kepada raja (penguasa). Dalam kedudukan yang demikian, birokrasi mendapat tanggapan yang negatif dan terkesan kaku serta menyulitkan masyarakat. Bersama dengan itu di samping istilah birokrasi muncul istilah yang menyertainya yaitu "*bureaumania*", yang berarti "penyakit"

Agar tercipta saling melengkapi antara manajemen dengan pendekatan. Sebagaimana ditulis oleh Sanjay Shah, manajemen birokrasi adalah pendekatan untuk menyediakan seperangkat aturan yang didefinisikan dengan jelas diikuti dengan struktur organisasi yang jelas persis seperti ‘hierarki’ oleh Max Weber. Pendekatan ini mendefinisikan rantai komando yang jelas dan keadaan dimana terdapat seperangkat aturan yang didefinisikan dengan jelas untuk diikuti oleh setiap tingkat hierarki.⁶⁶

Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajemen cenderung menggunakan struktur hirarki (*hierarchical structure*) dalam hubungannya secara otokritas. Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini biasanya dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan-peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

Pendekatan birokratis (*Bureaucratic Approach*) dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertikal (*hirarkie*) didekati dengan cara menggunakan hirarki struktural (*structural hierarchical*).⁶⁷

Mengatasi konflik antar guru melalui pendekatan ini lebih dominan penekanannya pada struktural. Dimana sistem yang dibangun oleh birokrat, itulah yang menjadi ujung tombak dalam penyelesaian konflik. Semua harus tunduk pada sistem, dan bukan pada aturan personal. Siapapun wajib mengikuti, ketika sistem yang berbicara maka tidak akan ada perasaan-perasaan sungkan diantara guru, atau atasan dengan bawahan. Pimpinan lembaga memiliki kuasa penuh atas penyelesaian konflik yang terjadi. Sebagai pemimpin harus menjalankan tugasnya ketika terjadi konflik antar guru melalui kewenangan struktural.

Pengelolaan konflik model ini merujuk pada hubungan kewenangan secara vertikal di dalam struktur hierarkhi. Konflik akan terjadi apabila pihak atasan ingin melakukan pengendalian ke bawah, tetapi mereka menolak untuk dikendalikan. Strategi untuk memecahkan

birokrasi. Lihat Ngadisah, *Pengertian dan Teori-teori Klasik Birokrasi*, IPEM4317/Modul 1, 1.4.

⁶⁶ Sanjay Shah, “What is bureaucratic approach to management?” dalam <https://www.quora.com/What-is-bureaucratic-approach-to-management>. Diakses pada 1 Januari 2021. Jam. 11.15 AM.

⁶⁷ Gita Amalia, “Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi,” dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No. 2, Juli 2015, hal. 97.

konflik adalah mengganti aturan-aturan birokratis yang bersifat impersonal untuk pengendalian personal.⁶⁸

2. Pendekatan Intervensi Otoritatif dalam Konflik Lateral (*Authoritative Intervention in Lateral Conflict*)

Bila terjadi konflik lateral, biasanya akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Kemudian jika konflik tersebut ternyata tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, biasanya manajer langsung melakukan intervensi secara otoritatif kedua belah pihak.⁶⁹ Apabila konflik tidak bisa diselesaikan juga, maka meminta intervensi pihak ketiga untuk menyelesaikannya.

Pendekatan ini memiliki dua alternatif penyelesaian, yaitu secara mandiri dilakukan oleh pihak-pihak yang berkonflik. Konflik dikelola sampai pada tingkat penyelesaian maksimal dan ketika konflik tidak dapat diselesaikan, serta mengalami jalan buntu maka pihak ketiga dibutuhkan untuk mengintervensi dalam pengelolaan konflik yang terjadi.

3. Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Dalam dunia pendidikan, tidak sedikit persoalan yang muncul dan harus dihadapi sekaligus diselesaikan. Yang mana penyelesaiannya dengan perundingan yang sudah dibuat secara sistem. Mulai dari kasus kenakalan siswa, rendahnya partisipasi orang tua dengan pihak sekolah, kualitas siswa yang semakin menurun, keterbatasan saran prasarana dan lain-lain. Termasuk di dalamnya masalah konflik antar guru yang sering terjadi, yang kalau tidak ditangani dan dikelola dengan baik akan menjadi penghambat terhadap kelangsungan program sekaligus mengganggu jalannya organisasi.

Model pendekatan perundingan menekankan pada masalah-masalah kompetisi dan model pendekatan birokrasi menekankan pada kesulitan-kesulitan dalam kontrol, maka pendekatan sistem (*system approach*)⁷⁰ adalah mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral⁷¹ dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dengan produksi dalam suatu organisasi.⁷²

⁶⁸ Sadu Wasistiono, *Manajemen Konflik*, t.tp, t.p., t.th.,

⁶⁹ Gita Amalia, "Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi," dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No. 2, Juli 2015, hal. 98.

⁷⁰ Salah satu konsep yang dipinjam dari ilmu yang lebih mapan ke dalam teori manajemen adalah konsep sistem di mana konsep ini berasal dari ilmu fisika. Dalam teori fisika, sistem merupakan kumpulan dari berbagai bagian yang berjalan secara independen tetapi saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

⁷¹ Hubungan lateral adalah hubungan ke samping atau sejajar

⁷² Gita Amalia, "Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi," dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No. 2, Juli 2015, hal. 98.

Pendekatan sistem adalah merupakan bagian dari salah satu cara berpikir manusia itu sendiri. Sistem dibentuk atas semua elemen-elemen yang saling keterkaitan satu dengan yang lainnya. Ketika sistem terbentuk, maka semuanya saling memengaruhi. Konflik antar guru dapat diselesaikan dengan pendekatan sistem yang komprehensif. Sebagaimana pendapat Koontz & O'Donnel (1976) yang dikutip oleh Husaini Usman, "sistem sebagai keseluruhan bukan hanya bagian-bagian karena sistem yang bersangkutan perlu dipandang sebagai suatu totalitas." Sistem dapat dipandang sebagai suatu hal yang tertutup atau terbuka. *Sistem tertutup* ialah sistem yang tidak dipengaruhi dan memengaruhi lingkungannya, sedangkan *sistem terbuka* ialah sistem yang dipengaruhi dan memengaruhi lingkungannya.⁷³

Pendekatan sistem merupakan cara untuk mengidentifikasi kebutuhan, menseleksi masalah, menyusun identifikasi persyaratan solusi masalah, membuat beberapa *alternative* solusi, mengevaluasi hasil, merevisi persyaratan pada sebagian atau seluruh sistem yang terkait dengan keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan.⁷⁴

Salah satu pendekatan untuk menghadapi konflik antar guru, yaitu menggunakan pendekatan sistem (*System Approach*). Pendekatan ini memiliki teori yang bisa dijadikan acuan dalam menangani konflik antar guru atau bahkan untuk pengembangan pendidikan, yaitu:

- a. Berdasarkan wujudnya, sistem dibedakan menjadi empat jenis, yaitu: sistem fisik (mobil), sistem konseptual (ilmu), sistem biologi (tubuh manusia), dan sistem sosial (sekolah).
- b. Berdasarkan asal usul kejadiannya, sistem dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sistem alamiah (tata surya) dan sistem buatan manusia (pendidikan).
- c. Berdasarkan daya gerak yang ada di dalamnya, sistem dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sistem mekanistik/*deterministic* (sepeda motor), dan sistem organistik/*probabilistic* (organisasi).
- d. Berdasarkan hubungan dengan lingkungannya, sistem dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sistem terbuka (sistem yang berinteraksi dan memiliki ketergantungan kepada lingkungan atau sistem lain yang ada di dalam supra sistemnya, mengambil *input* (masukan) dari lingkungannya dan memberikan *output* pada lingkungannya dan sistem yang tertutup (sistem yang tidak berhubungan dengan lingkungan).⁷⁵

⁷³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, ...*, hal. 52.

⁷⁴ Adnan, "Pendekatan Sistem dalam Pendidikan," dalam *Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam edupedia*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018, hal. 103.

⁷⁵ Adnan, "Pendekatan Sistem dalam Pendidikan," dalam *Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam edupedia*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018, hal. 103.

Apabila pendekatan birokratis gagal menyelesaikan konflik, maka pendekatan sistem berisi koordinasi berbagai masalah. Pendekatan ini merujuk kepada hubungan horisontal dan kesamping diantara fungsi-fungsi. Ada dua strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik, yaitu:

- 1) Mengurangi perbedaan terhadap tujuan dengan mengubah insentif, atau melakukan seleksi yang sesuai;
- 2) Mengurangi saling ketergantungan fungsional dengan mengurangi ketergantungan pada penggunaan sumber daya bersama-sama, dengan mengurangi tekanan untuk konsensus.⁷⁶

Melalui pendekatan sistem, keberadaan manusia diketahui bahwa manusia merupakan suatu sistem terbuka yang memiliki kemampuan untuk berpikir dan belajar. Sehingga sangat dimungkinkan manusia mampu untuk berubah, sebagaimana ketika berada dalam kondisi konflik. Melalui pendekatan ini, sangat dimungkinkan konflik bisa dikelola (diselesaikan) dengan baik.

4. Reorganisasi Struktural (*Structural Reorganization*)

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru organisasi non formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (*task interdependence*) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.⁷⁷

Pembentukan wadah baru merupakan solusi dalam pendekatan struktural, dengan tujuan agar tercipta suasana baru yang menjadi penyegaran dalam organisasi. Status quo bisa menimbulkan stagnasi dalam peningkatan kinerja guru, yang berdampak pada rendahnya kualitas karyawan. Ketika konflik terjadi maka harus secepatnya melakukan pendekatan-pendekatan yang tepat. Dalam hal ini, *reorganisasi struktural* menjadi salah satu solusi pendekatan dalam penanganan konflik antar guru.

Menuju perubahan organisasi yang sukses harus mengikuti langkah-langkah yang tepat sebagaimana yang ditulis oleh Veithzal Rivai Zainal dkk, minimal ada tiga langkah yang harus dilalui:

⁷⁶ Sadu Wasistiono, *Manajemen Konflik*, t.t. p, t.p., t.th.,

⁷⁷ Gita Amalia, "Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi," dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No. 2, Juli 2015, hal. 98.

1. Melelehkan/mencairkan status quo, yaitu upaya perubahan untuk mengatasi tekanan-tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas⁷⁸ kelompok,
2. Melakukan gerakan ke suatu keadaan baru, dan
3. Membekukan ulang, yaitu memantapkan suatu intervensi perubahan dengan mempertimbangkan kekuatan dorong dan kekuatan penahan.

Status quo dapat dianggap sebagai suatu keadaan seimbang. Untuk bergerak menjauhi keseimbangan ini, untuk mengatasi tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok, diperlukan peleburan. Peleburan dapat dicapai dalam satu dari tiga cara, yaitu kekuatan dorong yang mengarahkan perilaku menjauhi status quo, dapat ditingkatkan; kekuatan penahan yang merintangikan gerakan menjauhi keseimbangan yang ada, dapat dikurangi. Alternatif ketiga adalah menggabungkan kedua pendekatan pertama. Tentu saja, manajemen mungkin juga mempertimbangkan penerimaan baik peleburan status quo itu dengan menyingkirkan kekuatan penahan. Karyawan dapat diberikan penyuluhan secara individual. Keprihatinan dan kepedulian tiap karyawan dapat didengar dan secara khusus dijernihkan. Andaikan kebanyakan rasa takut itu tidak dibenarkan, melalui penyuluh dapat memberikan jaminan kepada karyawan bahwa tidak ada yang perlu dikhawatirkan dan kemudian memperlihatkan (lewat bukti yang berwujud) bahwa kekuatan penahan tidak beralasan. Jika penolakan itu luar biasa tinggi, manajemen mungkin harus memilih, antara mengurangi penolakan maupun meningkatkan daya tarik dari alternatif itu.

Begitu perubahan konsolidasi telah dilaksanakan, jika harus berhasil, situasi yang baru perlu dibekukan kembali sehingga dapat dipertahankan sepanjang waktu. Bila langkah terakhir ini tidak diambil, ada peluang yang sangat tinggi bahwa perubahan itu bakal pendek umurnya dan bahwa karyawan akan berupaya untuk kembali ke keseimbangan semula. Maka sasaran dari pembekuan ulang adalah

⁷⁸ Konformitas adalah suatu jenis pengaruh sosial ketika seseorang mengubah sikap dan tingkah laku mereka agar sesuai dengan norma sosial yang ada. Beberapa contoh dari konformitas adalah ketika menengok orang sakit, orang akan membawakan buah atau makanan lainnya. Ketika hendak mengambil ATM atau menaruh uang di bank, orang akan menunggu giliran dengan mengantri. Kuatnya pengaruh sosial yang ada dalam konformitas dibuktikan secara ilmiah dalam penelitian yang dilakukan oleh **Solomon Asch** pada tahun 1951. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa orang cenderung melakukan konformitas, mengikuti penilaian orang lain karena tekanan kelompok yang dirasakan. Penelitian lain tentang konformitas juga dilakukan oleh **Muzafer Sherif** pada tahun 1936. *Wikipedia* diakses pada 14 Februari 2021.

memantapkan situasi baru dengan menyeimbangkan kekuatan dorong dan kekuatan penahan.⁷⁹

D. Pelatihan Mengatasi Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru

Guru merupakan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peran penting dalam peningkatan kualitas manusia Indonesia. Agar sumber daya manusia ini terus bisa berkiprah dalam dunia pendidikan, sebagai pembimbing dan suri tauladan bagi para siswa, dengan transfer ilmu pengetahuan (*knowledge*) serta pengalaman. Untuk meningkatkan kualitas para guru maka dibutuhkan sebuah pelatihan yang berkesinambungan. Apalagi dalam kondisi yang krusial seperti kondisi konflik, disaat itulah peran pelatihan konflik harus mampu meningkatkan kinerja guru. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pelatihan merupakan perintah Islam sebagaimana tersirat dalam QS. Al-Mujadalah ayat 11:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَقَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
 أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Ayat diatas memberikan informasi kepada aktivis pendidikan, bahwa pelatihan merupakan bagian dari pengetahuan yang mampu mengembangkan kualitas sumber daya manusia (guru), disamping kualitas iman yang baik yang dimiliki oleh karyawan.

Sebagaimana menurut pendapat Priyono yang dikutip oleh Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki, bahwa tujuan utama pelatihan adalah sebagai berikut.

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

⁷⁹ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 390.

3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan organisasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.⁸⁰

Pada poin 1 dan 4 pelatihan mampu memperbaiki kinerja dan membantu memecahkan permasalahan (konflik) organisasi. Dari sini penulis berkesimpulan, bahwa pelatihan memenej konflik menjadi penting dalam peningkatan kinerja guru dan karyawan. Bahkan ketika konflik dimunculkan kemudian dikelola dan dilatih dengan baik, maka konflik bukan hanya menimbulkan keburukan akan tetapi bisa memunculkan kebaikan-kebaikan bagi kinerja guru dan karyawan.

Sejalan dengan pendapat Roy J. Lewicki dkk, yang dikutip Panggabean bahwa konflik selain mengandung keburukan, konflik ternyata mempunyai fungsi dan manfaat, sebagai berikut:

- a) Konflik membuat anggota organisasi lebih sadar dalam menanggulangi permasalahan-permasalahan.
- b) Konflik menjanjikan perubahan organisasi dan adaptasi, misalnya prosedur, tugas-tugas, alokasi anggaran, dan praktik organisasi lain yang menjadi tantangan. Konflik menggambarkan adanya perhatian terhadap permasalahan-permasalahan yang muncul akibat rasa frustrasi karyawan.
- c) Konflik menguatkan hubungan dan meningkatkan moral. Dengan adanya konflik, karyawan suatu perusahaan akan menyadari bahwa hubungan mereka cukup kuat. Mereka dapat melepaskan ketegangan melalui diskusi dan pemecahan masalah.
- d) Konflik meningkatkan kesadaran diri sendiri dan pihak lain. Melalui konflik, orang akan tahu hal-hal apa yang membuat mereka marah, frustrasi, dan takut, dan juga apa yang penting bagi mereka, dan lain-lain.
- e) Konflik meningkatkan perkembangan personal. Seorang manajer akan menemukan bagaimana gaya mereka berpengaruh terhadap karyawan mereka melalui konflik. Pekerja/karyawan dapat belajar teknik dan keahlian interpersonal, dan mereka perlu mengembangkan diri mereka.⁸¹

⁸⁰ Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif*, Depok: Rajawali Pers, 2020, cet.I, hal. 149.

⁸¹ Henry Pandabotan Panggabean, *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, ..., hal. 53.

Khazanah keilmuan dan pengalaman seorang pemimpin (*leader*) sangat berpengaruh dalam menghadapi setiap situasi dan kondisi, terutama ketika konflik sedang terjadi. Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup, memudahkan pemimpin dalam meningkatkan kinerja, apalagi pemimpin yang memiliki kemampuan pengelolaan konflik yang baik.

Salah satu fungsi pelatihan adalah memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Penguasaan teknologi mendorong pada peningkatan tekanan bisnis, selain itu berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (guru).

Sebagaimana pendapat Wibowo, globalisasi dan teknologi komunikasi yang semakin baik telah meningkatkan tekanan pada bisnis dan pada gilirannya menekan kinerja sumber daya manusia. Faktor penting yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja adalah dengan memperbaiki bagaimana kita mengelola diri kita sendiri dan hubungan kerja kita dengan orang lain.⁸²

Keberhasilan pelatihan mengatasi konflik dalam peningkatan kinerja guru, bergantung kepada kemampuan dan kapasitas seorang pemimpin (*leader/manajer*). Dimana seorang manajer harus menguasai kemampuan teknik, kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional.⁸³ Namun, dalam peningkatan kinerja guru yang dominan mendukung keberhasilan adalah kecerdasan emosional. Hanya sedikit saja kemampuan teknik dan kecerdasan intelektual memengaruhi keberhasilan dalam peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, manajer (pemimpin) harus meningkatkan kecerdasan emosional.

Sesuai dengan hasil penelitian Seymour dan Shervington yang dikutip oleh Wibowo, menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja ditentukan 15% oleh *technical skills* dan *intelligence quotient* yang merupakan kompetensi teknis dan sisanya 85% oleh *emotional intelligence*. Sehingga untuk meningkatkan efektivitas kinerja, seorang manajer perlu meningkatkan kecerdasan emosionalnya.

Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat dua aspek kecerdasan emosional yang menentukan kinerja manajer, yaitu (1) Kemampuan

⁸² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: Rajawali Pers, 2017, edisi. V, cet. XII, hal. 261.

⁸³ M. Darwis Hude, *Emosi Penyelajahan Religio-Psikologis tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an*, Kecerdasan emosional dapat diartikan dengan kemampuan untuk "menjinakkan" emosi dan mengarahkannya kepada hal-hal yang lebih positif. Seseorang dapat melakukan sesuatu dengan didorong oleh emosi, dalam arti bagaimana yang bersangkutan dapat menjadi begitu rasional di satu saat dan menjadi begitu tidak rasional pada saat yang lain. Dengan demikian, emosi mempunyai nalar dan logikanya sendiri. Tidak setiap orang dapat memberikan respon yang sama terhadap kecenderungan emosinya. Seseorang yang mampu mensinergikan potensi intelektual dan potensi emosionalnya berpeluang menjadi manusia-manusia utama dilihat dari berbagai segi.

manajer menangani situasi dengan cara yang efektif. Emosi dipergunakan untuk membimbing apa yang dilakukan. (2) Kemampuan menjadi sensitif kepada orang lain dan mengetahui bagaimana membuat perbedaan terhadap kinerja orang lain.⁸⁴

Peran kecerdasan emosional dalam peningkatan kinerja guru (karyawan) tidak diragukan lagi. Banyak lembaga resmi dalam perekrutan karyawan memberikan perhatian khusus terhadap kecerdasan emosional calon karyawan.

Sebagaimana hasil penelitian empiris terbaru yang dikutip Sudaryono, menunjukkan bahwa emosi bisa terbangun dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan pengambilan keputusan lebih baik, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi. Ketika semakin banyak orang menyadari dan menerima bahwa kecerdasan emosional (EQ) adalah sama pentingnya untuk kesuksesan profesional sebagai keterampilan teknis, maka semakin banyak organisasi menggunakan pengujian EQ ketika menyusun penggajian, mengevaluasi, dan mempromosikan personil. Penggunaan EQ sebagai indikator komprehensif kecerdasan terbukti berpengaruh positif terhadap keberhasilan organisasi di masa mendatang.⁸⁵

Peningkatan kinerja bisa dipengaruhi oleh pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi disamping pengaruh karyawan itu sendiri. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat menentukan kebijakan yang tepat. Mampu memposisikan dirinya baik dalam kondisi normal maupun ketika menghadapi konflik yang terjadi, bahkan mampu memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan dan guru. Sebagaimana pendapat Sudaryono, bahwa para pemimpin membutuhkan EQ tinggi untuk menjadi efektif dalam posisi kepemimpinan mereka. Seseorang yang memiliki EQ tinggi memungkinkan seorang pemimpin untuk secara akurat menilai kebutuhan bawahannya, menganalisis situasi, dan kemudian menyarankan tindakan yang tepat. Pemimpin memproses informasi ini untuk menyesuaikan perilaku sesuai situasi.⁸⁶

Kecerdasan emosional dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal disamping faktor internal. Pelatihan merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat memengaruhi munculnya kecerdasan emosional, inilah yang disebut stimulus.

Melalui pelatihan, iklim organisasi yang terganggu baik keretakan karena konflik diantara guru dengan guru, maupun antara guru dengan karyawan lain bisa direda. Karena dalam pelatihan selain penguasaan

⁸⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...*, hal. 261.

⁸⁵ Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi, ...*, hal. 177.

⁸⁶ Sudaryono, *Budaya & Perilaku Organisasi, ...*, hal. 178.

pengetahuan, peningkatan keterampilan, pelatihan juga merupakan proses terjadinya perubahan sikap dan perilaku. Kinerja merupakan hasil dari perubahan sikap dan perilaku disamping pengaruh dari pengetahuan dan penguasaan keterampilan yang dimiliki guru.

Sebagaimana Suparyadi mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, menguatkan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, pelatihan mengandung tiga aspek penting yang perlu diwujudkan dalam pelaksanaannya, yaitu penguasaan pengetahuan, meningkatnya keterampilan, serta terjadinya perubahan sikap dan perilaku. Perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan terjadi dalam proses pembelajaran ini merupakan aspek yang sangat penting, karena penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan menjadi tidak bermakna apabila sikap dan perilaku karyawan tidak mengalami perubahan ke arah yang lebih baik dan peningkatan kinerjanya. Pelatihah memainkan peranan yang signifikan di dalam mengembangkan sumber daya manusia, dan hanya dengan karyawan yang terlatih dan efisien suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya.⁸⁷

Selain yang sudah dijelaskan sebelumnya, pelatihan juga mampu menghasilkan keterampilan komunikasi efektif. Ketika kemampuan komunikasi dipadukan dengan kemampuan mengelola konflik dengan baik, maka pelatihan bisa meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana hasil penelitian Syaifulloh Nugroho menjelaskan, apabila kepala sekolah terampil dalam mengelola konflik dengan keterampilan yang sesuai dan dikombinasikan dengan komunikasi yang baik, maka bukan hal yang sulit untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah, sehingga tidak menurunkan kinerja guru. Terlaksananya komunikasi kepala sekolah yang baik dan efektif memungkinkan para guru merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan aktivitas pembelajarannya, sehingga mengakibatkan kinerja guru menjadi semakin baik. Selain itu, keterampilan berkomunikasi yang baik dapat membantu menangani konflik dengan baik. Namun perlu diketahui juga bahwa kinerja guru tidak saja dipengaruhi oleh komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah yang baik, masih terdapat beberapa faktor lain yang memengaruhinya.

Keterampilan manajemen konflik yang dilaksanakan kepala sekolah dengan melakukan keterampilan penolakan, pengendalian, akomodasi, kompromi, atau kolaborasi tentunya juga dilaksanakan dengan semestinya agar kinerja guru mengalami peningkatan. Konflik apabila tidak dikelola

⁸⁷ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Andi, 2015, edisi. I, cet. XXIV, hal. 185.

dengan baik akan menurunkan prestasi kerja dan tentunya akan memengaruhi aspek organisasi secara keseluruhan. Perlu disadari juga bahwa manajemen konflik dapat menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja guru dalam situasi yang tepat. Hasil ini dapat ditegaskan bahwa komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah bukanlah satu-satunya faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja guru seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja atau mengajar, keterpenuhan kebutuhan atau gaji, dan faktor lainnya.⁸⁸

Konflik mampu membuat perpecahan diantara civitas akademika, guru, karyawan bahkan dengan pimpinan. Iklim organisasi terganggu dan menimbulkan disharmonisasi dalam lembaga, yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak tercapai. Mutu pendidikan menjadi rendah, persaudaraan sejawat terusik, kehilangan kepercayaan diantara karyawan, dan menimbulkan permusuhan. Ini akibat konflik yang tidak dimenej dengan baik. Padahal manusia sejatinya adalah umat yang satu, dengan konfliklah menjadi terpecah-pecah.

Baik konflik internal lembaga, pribadi, dalam kelompok maupun antar kelompok ketika dikelola dengan baik maka mampu mendatangkan inovasi dan kreativitas karyawan. Juga mampu meningkatkan kinerja guru dengan menjalankan persaingan yang sehat. Dalam mengelola konflik ada kalanya dengan saling menasihati, ishlah, memaafkan bahkan bisa dengan yang lebih tegas lagi ketika konflik tidak bisa lagi diselesaikan yaitu dengan cara mutasi bahkan bisa sampai pemutusan kerja bisa dilakukan. Dalam perspektif Al-Q ur'an yaitu diperangi (فَقْتُلُوا) dalam arti diberikan tindakan yang tegas.

Dalam peningkatan kinerja guru bisa dengan cara saling menasihati, saling berlomba, pelatihan dan motivasi sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an. Ini bisa dilakukan oleh teman sebaya atau lebih dikenal dengan peer group. Pertemanan dan persaudaraan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja guru, ketika peran peer group digunakan dengan maksimal.

E. Peningkatan Kinerja Guru

1. Peningkatan Pendidikan Lanjutan

Pendidikan merupakan hal yang sangat urgen dalam peningkatan mutu dan kinerja guru, juga merupakan tolok ukur dalam peningkatan

⁸⁸ Syaifulloh Nugroho, "Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru," dalam *Jurnal Pembangunan dan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* Vol. 7, No. 1, Tahun 2019, hal. 24.

kualitas sumber daya manusia. Kualitas individu bisa didongrak melalui peningkatan pendidikan lanjutan, dimulai dari strata S1, S2 bahkan sampai program doktoral (S3). Kemampuan analisis dan wawasan seorang guru membutuhkan pengalaman akademis yang cukup. Akan berbeda persepsi dan perlakuan seseorang terhadap persoalan yang dihadapi ketika memiliki akademik yang memadai. Kemampuan penyelesaian masalah dan peningkatan kinerja, bergantung kepada kualitas dan kapasitas seseorang dari pendidikannya. Oleh karena itu, peningkatan pendidikan lanjutan menjadi suatu keniscayaan bagi seorang guru dalam menghadapi era disrupsi modern. Yang merupakan kenikmatan tersendiri bagi seorang guru, ketika mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dalam upaya peningkatan kinerja guru, meminjam istilah Hasan Basri Tanjung dengan “kenikmatan intelektual”. Isyarat perintah untuk meningkatkan kemampuan intelektual, sebagaimana disebutkan dalam QS. Az-Zumar [39] ayat 9, Allah berfirman:

أَمَّنْ هُوَ قَنْتِ عَائِئَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ
هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ



“(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?” Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”

Menurut penulis, berdasarkan ayat di atas perintah untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan menuntut ilmu melalui peningkatan pendidikan lanjutan. Orang yang mengetahui dan yang tidak mengetahui adalah merupakan barometer pendidikan. Dengan pendidikanlah kualitas kinerja guru bisa ditingkatkan. Pada umumnya ilmu dan pendidikan dapat diraih melalui bangku sekolah (pendidikan formal) atau pesantren, inilah yang dimaksud peningkatan pendidikan lanjutan.

Ada 4 (empat) indikator pencapaian Kenikmatan Intelektual menurut Hasan Basri Tanjung, yaitu:

Pertama, Suka Membaca. Wahyu pertama yang diturunkan kepada Nabi Saw. Adalah membaca (QS. Al-‘Alaq [96]: 1-3). Membaca (iqra’) merupakan proses awal pembelajaran dan pintu ilmu pengetahuan. Siapa yang membaca banyak dan dalam, maka wawasan keilmuannya akan luas, mendalam dan bijaksana.

Kedua, Suka Menulis. Dorongan menulis disimbolkan dengan pena (qalam) sebagai media pengajaran (QS. Al-‘Alaq [96]: 4). Pohon-pohon diibaratkan pena dan lautan sebagai tinta (QS. Al-Kahfi [18]: 109, Luqman [31]: 27). Jika orang yang suka membaca itu sedikit, maka yang suka menulis lebih sedikit lagi.

Ketiga, Suka Mengajar. Membaca, menulis dan mengajar adalah proses belajar terbaik untuk memperoleh ilmu pengetahuan. Apalagi bagi seorang guru dan dosen, mengajar adalah proses belajar dan belajar untuk mengajar lagi. Jika seorang guru atau dosen berhenti belajar, maka semestinya ia berhenti mengajar.

Keempat, Suka Mendekati Allah. Puncak kenikmatan intelektual adalah semakin mendekat kepada sumber ilmu (al-‘Aalim) Yang Maha Benar (al-Haqq). Jika seorang suka membaca, menulis dan mengajar, maka ia akan semakin mengerti hakikat kehidupan (QS. Al-Baqarah [2]: 164, Ali Imran [3]: 191).⁸⁹

Sebagaimana kebutuhan guru dalam hal belajar yang disebut konsep andragogi membutuhkan keterampilan khusus. Yaitu berupa perubahan konsep berpikirnya atau pola pikirnya; perubahan paradigmanya; bertambahnya pengalaman; meningkatnya keterampilan/skill; juga perubahan perilaku yang lebih etis dan bijaksana. Seperti pendapat P. Ratu Ile Tokan, bahwa apabila guru-guru bangsa ini memiliki: kualifikasi akademik yang dipersyaratkan; memiliki kompetensi yang terintegrasi; memiliki kapasitas dan kredibilitas yang tinggi; memiliki integritas dan daya saing yang tinggi; memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi dan menjadi figur bagi anak didik, rekan kerja, keluarga dan masyarakat di sekitarnya; maka, sukseslah andragogi dan sukseslah pedagogi.⁹⁰

Guru harus memahami tentang hakikat perubahan, untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan perubahan orientasi, persepsi, ilmu pengetahuan dan skill/keterampilan, peningkatan pendidikan lanjutan adalah merupakan salah satu solusi. Sebagaimana pendapat Doni Koesoema, tanpa adanya pengetahuan tentang objek sebuah perubahan dan memahami makna perubahan itu bagi kinerja profesionalnya

⁸⁹ Hasan Basri Tanjung, *Sekolah Anak Kita Bunga Rampai Catatan Kebajikan III*, Jakarta: Al-Mawardi Prima, cet. II, 2018, hal. 180.

⁹⁰ P. Ratu Ile Tokan, *Manajemen Penelitian Guru Untuk Pendidikan Bermutu*, Jakarta: Grasindo, 2016, hal. 266.

sebagai guru, proses perubahan tidak akan terjadi. Guru tidak dapat menjadi terampil sebagai pelaku perubahan jika tidak mengetahui alasan dan kepentingan mengapa mereka mesti melakukan sebuah perubahan. Terlebih, jika gagasan tentang perubahan itu tampak tidak realistis, guru akan semakin enggan untuk mengembangkan dirinya sebagai pelaku perubahan karena merasa diri tidak mampu dan tidak kompeten untuk mencapai idealisme hidup yang dicita-citakan. Untuk itulah, setiap usaha mengadakan perubahan memerlukan sikap rendah hati dan membutuhkan sebuah pandangan yang realistis, mengenai situasi dan keadaan yang mendukung maupun menghambat proses perubahan, namun sekaligus tidak kehilangan visi atau jatuh terseret dalam pragmatisme sempit demi tujuan jangka pendek.⁹¹

2. Penerapan Peraturan Tentang Disiplin

Ketaatan terhadap disiplin merupakan modal dasar dalam sebuah institusi pendidikan, yang mampu mendorong para guru dalam peningkatan kinerja. Disiplin adalah bagian dari penilaian kinerja yang harus dilakukan oleh pemimpin. Kesadaran dalam penerapan disiplin yang tinggi, berdampak positif pada kualitas dan kinerja guru. Semakin rendah ketaatan terhadap disiplin, maka akan semakin rendah mutu pendidikan. Islam sangat perhatian terhadap kedisiplinan, sebagaimana Allah berfirman dalam QS. Al-‘Asr 103:3.

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.”

Ayat di atas memberikan pelajaran kepada manusia, bahwa suasana kerja harus dibangun dengan tertib, suasana aman, kondisi yang tenang dan menyenangkan. Terdapat tiga syarat yang terkandung di dalam surat Al-‘Ashr, yaitu beriman dan beramal saleh, saling menasihati mengenai kebenaran, serta saling menasihati mengenai kesabaran dan saling mendorong dalam peningkatan kinerja.

Semua manusia merugi, kecuali orang-orang yang beriman dengan sejati dan mengerjakan kebajikan sesuai ketentuan syariat dengan penuh keikhlasan, serta saling menasihati satu sama lain dengan baik dan bijaksana untuk memegang teguh kebenaran sebagaimana diajarkan oleh agama dan saling menasihati untuk kesabaran dan

⁹¹ Doni Koesoema A, *Pendidik Karakter di Zaman Keblinger*, Jakarta: Grasindo, 2015, hal. 122.

melaksanakan kewajiban agama, menjauhi larangan, menghadapi musibah, dan menjalani kehidupan.

Dalam ayat ini, Allah menjelaskan bahwa jika manusia tidak mau hidupnya merugi, maka ia harus beriman kepada-Nya, melaksanakan ibadah sebagaimana yang diperintahkan-Nya, berbuat baik untuk dirinya sendiri, dan berusaha menimbulkan manfaat kepada orang lain.⁹²

Penerapan peraturan disiplin tentunya memiliki tujuan yang jelas, yaitu untuk peningkatan kualitas karyawan, kinerja guru dan tercapainya tujuan organisasi. Sebagaimana pendapat Henry Simamora yang dikutip oleh Sinambela, bahwa tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai dengan tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.⁹³ Sebagai contoh, apabila seorang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Akan tetapi, apabila secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja, dan moral pegawai lainnya.

Penerapan dan pelaksanaan disiplin yang ketat akan mendatangkan kemenangan. Kemenangan pada karyawan adalah peningkatan kinerja, sedangkan pada lembaga tercapainya tujuan organisasi.

Sebagaimana yang terjadi pada peristiwa Perang Uhud, bahwa organisasi itu sangat penting. Kemenangan diberikan kepada kaum muslimin selama mereka disiplin dengan apa yang sudah diatur oleh Rasul. Rasulullah Saw. sudah mengatur sedemikian rupa, sehingga pasukan dibagi atas dua bagian, ada yang di atas gunung (pasukan pemanah) dan ada pasukan yang di bawah gunung. Rasulullah Saw. mengatakan bahwa semua pasukan harus disiplin di tempat masing-masing. Apapun yang terjadi, pasukan tidak boleh lari dari posisi yang sudah ditetapkan karena itu merupakan kewajiban. Pada saat semuanya disiplin, semua berjalan dengan baik. Tetapi pada saat yang satu tidak disiplin ketika pasukan pemanah di atas melihat di bawah orang-orang pada mengambil ghanimah ada kekhawatiran mereka tidak mendapatkan ghanimah itu, akhirnya sebagian besar pasukan pemanah

⁹² <https://kalam.sindonews.com>. Diakses 12 Mei 2021.

⁹³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 339.

turun, sehingga terjadilah malapetaka dimana orang-orang kafir menyerang kaum muslimin.⁹⁴

Betapa pentingnya menjaga disiplin yang mampu memberikan kemenangan, akan tetapi sebaliknya ketika disiplin diabaikan maka yang terjadi adalah malapetaka. Pun sama ketika guru dan karyawan tidak menjaga disiplin, maka tatanan organisasi menjadi kacau yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja guru. Dalam menegakan disiplin tidak terlepas dari hambatan, ada dua hambatan yang memengaruhi penegakan disiplin dalam organisasi sebagaimana pendapat Didin Hafidhuddin, yaitu motivasi dan pemahaman.

Hambatan yang pertama adalah masalah motivasi. Orang yang memiliki motivasi yang kuat dengan sebuah organisasi yang tujuannya agar organisasi itu bisa maksimal, maka biasanya orang itu akan mempunyai sikap yang kuat. Tetapi kalau motivasinya asal-asalan, orang bekerja asal kerja saja, tidak mempunyai motivasi yang baik, maka biasanya juga akan menghasilkan suatu yang tidak baik pula.

Hambatan yang kedua adalah berkaitan dengan pemahaman dengan tugas masing-masing. Pemahaman itu sangat perlu. Setiap orang harus memahami untuk apa dia berada di bidang itu. Kalau seorang bekerja di satu bidang tertentu tapi dia tidak mengerti apa yang harus dilakukan, biasanya tidak akan baik hasil kerjanya. Hal itu disebabkan karena dia tidak memahami. Oleh karena itu, mulai dari bawahan misalnya *office boy* sampai pada pimpinan, atau dari *resepsionis* sampai direktur utama, harus mengerti apa tugas-tugas dan kewajiban masing-masing. Kalau itu sudah terorganisir dengan baik, Insya Allah organisasi akan berjalan dengan rapi.⁹⁵

3. Pelatihan

Dalam peningkatan kinerja, membutuhkan cara dan upaya yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap guru. Salah satunya adalah dengan cara mengadakan pelatihan. Agar kompetensi guru dapat dipertahankan dan tidak menurunkan kualitas. Disamping untuk mempertahankan produktivitas karyawan di tengah persaingan global yang diiringi dengan kemajuan teknologi yang semakin canggih. Pelatihan ini dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan sebagaimana pendapat Veithzal Rivai Zaenal dkk, yaitu: melalui *seminar, kursus atau lokakarya*. Kegiatan pelatihan formal ini diperlukan untuk memperbaiki keterampilan dan mengembangkan karier sehingga dapat mempersiapkan karyawan untuk suatu masa depan yang berbeda dari hari ini. Agar pelatihan ini berhasil-guna perlu diperhatikan jenis

⁹⁴ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah, ...*, hal. 33.

⁹⁵ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah, ...*, hal. 35.

keterampilan yang dapat diperbaiki, metode pelatihan keterampilan, maupun program pengembangan karier.

a. Kategori Keterampilan

Keterampilan dapat dibagi ke dalam tiga kategori: pelatihan teknis, pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah. *Pelatihan teknis* dengan maksud untuk menata dan memperbaiki keterampilan teknis karyawan, contoh pengarsipan, pembuatan perangkat pembelajaran dan membuat inovasi dalam pembelajaran. Personil tata usaha mempelajari bagaimana mengoperasikan komputer. *Pelatihan antarpribadi* diarahkan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dalam berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka, belajar menjadi pendengar yang baik, bagaimana mengomunikasikan gagasan dengan lebih jelas dan bagaimana dapat menjadi tim yang lebih efektif. *Pemecahan masalah* dikhususkan bagi orang-orang yang memiliki keterampilan yang kurang memadai dibandingkan tuntutan keterampilan pekerjaan. Dalam hal pelatihan ini mencakup kegiatan untuk mempertajam *logika, penalaran, dan keterampilan mendefinisikan masalah dan mampu menilai sebab akibat, mengembangkan alternatif, menganalisis alternatif, dan memilih pemecahan.*

b. Metode Pelatihan

Metode pelatihan berkaitan dengan tempat di mana pelatihan itu diadakan atau dilangsungkan. Ada dua metode pelatihan. *Yang pertama* pelatihan di tempat kerja. Metode pelatihan di tempat kerja yang populer antara lain rotasi pekerjaan dan penugasan sebagai pengganti.

Metode ini cocok untuk pelatihan keterampilan teknis. *Yang kedua*, yaitu pelatihan di luar tempat kerja. Metode pelatihan di luar tempat kerja yang populer adalah ceramah di ruang kelas, video dan latihan simulasi. Ceramah cocok untuk menyajikan informasi yang spesifik. Ceramah juga dapat digunakan untuk meragakan secara ekspilisit keterampilan teknis yang tidak mudah disajikan oleh metode lain. Sementara keterampilan antarpribadi dan pemecahan masalah dapat disajikan lewat latihan simulasi.⁹⁶

Bagi karyawan yang sering dirotasi, menjadi penting untuk selalu dilakukan pelatihan. Ada beberapa metode pelatihan yang sering digunakan sebagaimana yang ditulis Priansa, yaitu:

1) Praktik kerja langsung (*on the job training*)

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan

⁹⁶ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 170.

langsung untuk melatih pegawainya. Metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

a) Formal

Pimpinan langsung menunjuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti yang dilakukan oleh pegawai senior.

b) Informal

Pimpinan langsung pegawai menyuruh peserta pelatihan untuk memerhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan dan mempraktikkannya.

2) *Vestibule atau Balai*

Vestibule merupakan pelatihan yang pelatihnya bukan berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Melalui percobaan dibuat duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi.

3) *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengombinasikan antara *on the job training* dan pengalaman, serta petunjuk di kelas dalam pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.

4) *Kursus keahlian (specialist course)*

Kursus merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip pendidikan. Kursus diadakan untuk memenuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain di luar bidang pekerjaannya, misalnya kursus bahasa Inggris, akuntansi, manajemen, kepemimpinan, dan sebagainya.⁹⁷

Ada dua kunci keberhasilan untuk mengembangkan program pelatihan dalam organisasi sebagaimana disebutkan oleh Wibowo, yaitu:

a) *Perencanaan dan Strategi Pelatihan*

Merencanakan dan mengatur strategi pelatihan menyangkut empat langkah: *needs assessment* (penilaian kebutuhan), *the establishment of objectives and measures* (penciptaan sasaran dan ukuran), *design and delivery of the training* (merancang dan menyelenggarakan pelatihan), dan *evaluation* (evaluasi).

⁹⁷ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, cet. I, hal.220-221.

b) Mengintegrasikan Pelatihan dengan Manajemen Kinerja dan Kompensasi

Faktor kunci kedua dalam strategi program pelatihan *adalah* memastikan bahwa hasil diharapkan dari pelatihan adalah menunjukkan bahwa pekerja mampu menyelesaikan pekerjaannya dan atas prestasinya tersebut selayaknya mendapatkan imbalan.⁹⁸

4. Reward dan Punishment

Salah satu strategi peningkatan kinerja guru adalah dengan memberikan pegawai pujian atau imbalan. Manusiawi ketika seseorang diberikan penghargaan dan imbalan, menimbulkan semangat dan peningkatan kualitas kinerja, karena merasa dihargai dan diakui eksistensinya. Naluri manusia membutuhkan penghargaan dan pengakuan. Sehingga apa yang didapat akan menjadi pelejit dan pemantik semangat dan motivasi dalam peningkatan kualitas diri.

Dalam memberikan penghargaan baik dalam bentuk ucapan maupun bentuk materi (uang). Semua itu merupakan dorongan positif bagi kinerja guru yang sangat penting. Penghargaan yang berupa ucapan menurut Sinambela ada dua jenis, yaitu secara spesifik inilah yang baik, dan ada penghargaan yang bersifat umum, inilah yang harus dihindari.

Selanjutnya, dapat juga disampaikan dalam bentuk uang. Salah satu bentuk pujian yang umum adalah uang. Meskipun uang sangat efektif sebagai motivator, banyak organisasi yang tidak mampu mengimplementasikannya mengingat keterbatasan anggaran. Meskipun demikian, penghargaan dalam bentuk lainnya pun sama efektifnya.

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dikutip oleh Sinambela ada enam dasar untuk memberikan dorongan sebagai berikut.

- a. Jangan berikan penghargaan kepada setiap orang dengan cara yang sama. Pengguna sasaran atau standar yang sudah didefinisikan memberikan lebih banyak penghargaan kepada mereka yang berkinerja yang lebih baik.
- b. Akulah bahwa kegagalan memberikan tanggapan juga mempunyai konsekuensi yang bersifat mendorong. Para manajer memengaruhi bawahan melalui apa yang mereka lakukan, demikian juga dengan yang tidak mereka lakukan.
- c. Beritahukan kepada pegawai apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan penghargaan. Jika pegawai mempunyai standar yang

⁹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*,..., hal. 372 dan 376..

- digunakan untuk mengukur kinerja, mereka bisa menata sendiri sistem umpan balik agar mereka memperoleh kesempatan melakukan penilaian sendiri tentang pekerjaannya, dan selanjutnya mereka akan sesuaikan dengan pekerjaan tersebut.
- d. Beritahukan kepada pegawai hal-hal keliru yang mereka lakukan, tidak banyak orang atau bahkan tidak ada pegawai yang ingin gagal, dan sebagian besar menginginkan penghargaan karena kinerjanya.
 - e. Jangan hukum siapapun di depan orang lain. Kritik yang membangun bermanfaat untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Demikian juga halnya dengan hukuman, mana kala diperlukan. Meskipun demikian, mengkritik atau menghukum siapapun di depan orang lain tidaklah baik, mengingat dalam hal ini pimpinan akan menurunkan rasa hormat dan harga diri pegawai tersebut.
 - f. Bersikap adil. Keadilan dalam hal ini bukanlah bermakna sama rata sama rasa. Akan tetapi, seseorang dapat memperoleh umpan balik sesuai dengan kontribusi yang disumbangkannya pada organisasi.⁹⁹

Pemberlakuan *reward* dan *punishment* dalam term Islam adalah *basyir* (berita gembira) dan *nadzir* (berita ancaman) yang dianalogikan dengan hadiah dan hukuman, harus diberlakukan secara bersamaan.

Sebagaimana pendapat Didin Hafidhuddin, bahwa kedua hal itu tidak boleh dipisahkan. Jika yang dilakukan hanya memberi reward saja, maka karyawan akan memiliki semangat untuk melakukan sesuatu karena tujuan-tujuan jangka pendek. Jika yang dilakukan hanya aspek peringatan (hukuman) saja, maka karyawan cenderung menjadi takut dan tidak akan berkembang. Oleh karena itu, kedua-duanya yaitu *reward* dan *punishment* harus dilakukan.¹⁰⁰

Sistem imbalan (*reward*) dalam perspektif Al-Qur'an sangat rapih, bisa dikatakan tidak akan terlewatkan apapun yang pernah dikerjakan, semua akan mendapatkan penghargaannya. Baik imbalan yang langsung, maupun yang tidak langsung (bukan uang). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Veithzal Rivai Zaenal, ada dua jenis imbalan, *pertama imbalan intrinsik*, yaitu imbalan yang diterima individu untuk diri mereka. *Kedua imbalan ekstrinsik*, yaitu imbalan yang diterima dari lingkungan di sekitar konteks kerja.¹⁰¹

Sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Zalzalah (99) ayat 7 dan 8 yang berbunyi:

⁹⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, ..., hal. 599-600.

¹⁰⁰ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah*, ..., hal. 144.

¹⁰¹ Veithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 373.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٥٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٥٨﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.”

5. Peningkatan Kesejahteraan

Tercukupinya kebutuhan hidup manusia sehari-hari merupakan hal mendasar. Konsentrasi bekerja bisa menjadi buyar ketika mengalami kendala finansial. Kesejahteraan guru dan karyawan harus menjadi fokus pembahasan dalam program lembaga pendidikan. Memiliki anggaran yang kuat dan alokasi yang tepat menjadi modal dasar bagi komitmen peningkatan kinerja guru dan karyawan. Karyawan dan guru yang terpenuhi kebutuhan finansialnya akan fokus dalam berkarya dan peningkatan kinerjanya.

Sejalan dengan pendapat Suparyadi bahwa manusia sebagai makhluk Tuhan YME yang memiliki cipta, rasa, dan karsa, dalam melakukan pekerjaan biasanya melakukannya dengan sengaja. Artinya bahwa seseorang yang melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu pasti memiliki suatu tujuan, maksud, kehendak, kebutuhan atau karsa. Menurut para ahli teori motivasi, salah satu karsa atau kebutuhan manusia adalah kebutuhan dasar, seperti makan, minum, dan seks. Dengan bekerja, manusia berharap dapat memenuhi kebutuhannya tersebut. Akan tetapi, apabila dengan bekerja itu sebagian kecil atau sebagian besar kebutuhannya tidak dapat dipenuhi, maka ia akan kecewa. Kekecewaan yang dialami oleh karyawan dapat berakibat negatif pada semangat atau motivasinya dalam bekerja, yaitu karyawan ini dapat melakukan tindakan-tindakan seperti tidak menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu, melakukan aktivitas lain yang tidak terkait dengan pekerjaannya, melakukan komplain, atau bahkan keluar dari pekerjaannya.¹⁰²

Peningkatan kesejahteraan guru bisa berupa peningkatan gaji, upah, pemberian manfaat bagi para pekerja di luar gaji tetap, dan insentif. Inilah merupakan bentuk kompensasi yang bisa diberikan kepada guru dalam rangka peningkatan kesejahteraan. Sebagaimana yang ditulis Donni Juni Priansa mengutip pendapat Simamora, bahwa jenis-jenis kompensasi terdiri dari dua macam.

¹⁰² Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 293.

a. Kompensasi finansial

1) Kompensasi langsung

- a) Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah
- b) Bayaran pretasi (*merit pay*);
- c) Bayaran insentif (*incentive pay*), yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham;
- d) Bayaran tertangguh (*deferred pay*), yaitu program tabungan, dan anuitas pemberian saham.

2) Kompensasi tidak langsung

- a) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi pegawai;
- b) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil; dan
- c) Fasilitas, yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

3) Kompensasi Nonfinansial

a) Pekerjaan

Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

b) Lingkungan kerja

Kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.¹⁰³

Tujuan peningkatan kesejahteraan melalui kompensasi menurut Furtasan Ali Yusuf yang mengutip pendapatnya Schuler dan Jackson, adalah sebagai berikut:

- (1) Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan.
- (2) Mempertahankan karyawan yang baik.
- (3) Meraih keunggulan kompetitif.
- (4) Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- (5) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.
- (6) Memudahkan sasaran strategis.
- (7) Mengokohkan dan menentukan struktur.¹⁰⁴

6. Pengembangan Motivasi

Faktor motivasi tidak kalah penting dalam peningkatan kinerja guru. Seperti sudah dijelaskan oleh penulis di poin sebelumnya terkait

¹⁰³ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, ..., hal.295.

¹⁰⁴ Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif*, ..., hal. 179.

pengaruh rendahnya kesejahteraan terhadap motivasi. Tercukupinya kebutuhan membangun motivasi yang tinggi dan meningkatkan kinerja guru.

Karyawan menjadi kurang termotivasi dan akibatnya berkinerja rendah apabila menerima gaji atau upah yang dirasakan tidak adil dan tidak layak, tetapi mereka itu tetap memiliki motivasi dan kinerja yang baik apabila gaji atau upah yang mereka terima itu dirasakan layak dan adil, walaupun kebutuhan sekundernya belum terpenuhi.

Kompensasi, motivasi, dan kinerja merupakan unsur-unsur substansial yang sangat esensial dalam suatu proses manajemen sumber daya manusia. Kinerja seseorang yang nampak dalam keluaran yang dihasilkannya, merupakan pencerminan dari seberapa besar atau kuat motivasi yang dimiliki oleh orang tersebut. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki oleh orang tersebut antara lain dipengaruhi oleh seberapa adil dan tingkat kelayakan gaji atau upah yang mereka terima. Keterkaitan antara ketiga unsur ini perlu menjadi salah satu fokus utama bagi suatu proses manajemen sumber daya manusia, agar dengan demikian proses ini mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam operasional organisasi secara keseluruhan guna mencapai tujuannya. Keterkaitan ketiga unsur ini perlu dijadikan sebagai salah satu fokus utama dalam proses manajemen sumber daya manusia karena unsur manusia di dalam organisasi merupakan satu-satunya aset yang memiliki cipta, rasa, dan karsa yang dapat dikembangkan dan merupakan penentu seberapa baik organisasi melaksanakan operasinya dan seberapa jauh tujuan organisasi dapat dicapai.¹⁰⁵

Menurut Mulyasa, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.¹⁰⁶ Lebih lanjut, Mulyasa menekankan agar dilakukan upaya untuk membangkitkan motivasi dalam rangka peningkatan kinerja para pegawai dan faktor-faktor lain yang memengaruhinya.

Sementara menurut Ismail Solihin, bahwa proses memotivasi pada dasarnya adalah bagaimana perusahaan mendorong agar para karyawan mau memberikan input yang mereka miliki agar tujuan perusahaan

¹⁰⁵ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 294.

¹⁰⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ..., hal. 119.

tercapai. Untuk mendorong karyawan, perusahaan menghubungkan input yang diberikan dengan hasil yang diharapkan oleh para karyawan melalui kinerja yang mereka tunjukkan. Untuk memahami hubungan antara input, kinerja, dan hasil serta bagaimana perusahaan dapat memotivasi para karyawannya dengan memanipulasi hubungan antara input, kinerja dan hasil-diperlukan berbagai teori mengenai motivasi yang dapat menjelaskan hubungan tersebut. Teori-teori motivasi tersebut mencakup: *expectancy theory*, *need theory*, *equity theory*, *goal setting theory* dan *learning theory*.¹⁰⁷

Husaini Usman memaparkan, bahwa motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi yang timbul dari luar disebut *motivasi ekstrinsik*. Di pihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari diri sendiri disebut *motivasi intrinsik*. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik.¹⁰⁸

Penulis berkesimpulan, dari pembahasan di atas bahwa peran motivasi sangat penting dalam peningkatan kinerja guru walaupun bukan satu-satunya faktor yang memengaruhinya. Namun, motivasi mampu menjadi alat penggerak bagi guru dalam meningkatkan kinerja. Pemberian motivasi harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi karyawan yang tepat, dimana ketika terjadi penurunan semangat, terutama ketika menimpa karyawan senior maka motivasi merupakan solusi untuk membangkitkan kembali semangat karyawan. Pemberian pelatihan kurang tepat bagi karyawan senior. Motivasi yang muncul dari diri sendiri akan lebih mudah dalam penerimaan perubahan dan perkembangan yang sedang terjadi.

F. Perspektif Al-Qur'an Terhadap Manajemen Konflik dan Peningkatan Kinerja Guru

Manajemen konflik menjadi salah satu upaya dalam peningkatan kinerja guru. Banyak teori yang sering dimuat dalam berbagai literasi, baik dalam berbentuk buku maupun jurnal. Dalam hal ini penulis akan membahas dalam perspektif yang berbeda, yaitu perspektif Al-

¹⁰⁷ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2010, hal. 154.

¹⁰⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ..., hal. 274.

Qur'an. Pandangan terkait dengan manajemen konflik yang mampu meningkatkan kinerja guru tentunya bisa dilihat dari berbagai sudut pandang Al-Qur'an secara umum. Al-Qur'an adalah panduan global (*universal*) yang bisa dikaji dan diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam organisasi pendidikan.

Dalam sub bahasan di atas telah dibahas mengenai manajemen konflik dan peningkatan kinerja guru dari pespektif Al-Qur'an. Dari sinilah penulis bisa mengambil kesimpulan sementara terkait peran manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru dalam sudut pandang Al-Qur'an. Al-Qur'an memiliki pandangan berbeda dengan teori yang lain dalam hal peran manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru. Dengan cara bersikap lemah lembut dan memaafkan, maka perselisihan dapat diatasi sehingga memunculkan semangat baru dalam bekerja. Sebagaimana yang terkandung dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 159.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. ... Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."

Mengelola konflik dalam peningkatan kinerja guru tidak terlepas dari sikap demokratis. Kinerja guru bisa dibangun melalui sikap yang toleran dan elegan dalam mensikapi permasalahan-permasalahan yang terjadi sebagaimana pendapat para mufasir terkait dengan surat Ali Imran ayat 159 di atas yang relevan dengan pembahasan ini.

Ayat Al-Qur'an di atas secara implisit memberikan prinsip demokrasi, yaitu meminta Nabi Muhammad Saw untuk memusyawarahkan suatu persoalan bila terjadi problem di tengah kehidupan dengan masyarakat lain. Dalam tafsir Liyadabbaru Ayatihi disebutkan bahwa manusia melalui percontohan Nabi Muhammad diminta untuk bermusyawarah. Sebab meskipun telah diberi akal yang jenius, namun kadangkala berhenti pada titik kemandegan. Sehingga perlu ide-ide orang lain.

Syaikh Wahbah Al-Zuhaili memberikan penjelasan yang cukup menarik. Menurutnya, umat Islam diminta untuk bermusyawarah dalam

hal-hal yang secara syar'i belum termaktub dalam teks, baik masalah agama maupun dunia.

Dari penjelasan di atas cukup jelas bahwa demokrasi, yang pada esensinya adalah musyawarah, sudah diperintahkan oleh Allah kepada Nabi Muhammad. Demokrasi penting dilakukan oleh orang Islam agar bisa memasukkan nilai-nilai syariat di dalam hukum yang berlaku dalam bernegara.¹⁰⁹

Demokrasi merupakan bagian dari nilai, bagaimana cara mengelola konflik dalam organisasi pendidikan yang mampu meningkatkan kinerja guru. Sikap saling menghormati dan menghargai, disamping menerima pendapat dan masukan orang lain adalah bagian dari manajemen konflik. Iklim organisasi yang demokratis membawa pengaruh positif terhadap cairnya suasana yang beku. Dari sini menumbuhkan semangat baru yang mampu membangun kebersamaan dalam peningkatan kinerja masing-masing. Kesadaran meningkatkan kinerja yang tumbuh dari dalam diri individu akan lebih kuat setelah dibangun oleh sikap saling memahami dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

Al-Qur'an memandang kinerja adalah dengan kesungguhan dan kegigihan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kualitas dari pekerjaan menjadi perhatian khusus dalam Islam, karena pada akhirnya semua hasil dari pekerjaan akan menjadi perhitungan tersendiri, dan itu semua akan kembali kepada pelakunya. Dalam hal ini Allah befirman dalam Q.S. At-Taubah: 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin 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”.

Menurut tafsir Jalalain, (Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum (“Bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni

¹⁰⁹ <https://akurat.co/tafsir-qs-ali-imran-159-demokrasi-itu-islami-dan-sejalan-dengan-ajaran-nabi.Diakses> 30 Juli 2021 jam:15:12

Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.”) lalu Dia akan membalasnya kepada kalian.¹¹⁰

Mujahid berkata: Ayat ini merupakan ancaman dari Allah Ta’ala terhadap orang-orang yang menyalahi perintah-Nya; yaitu bahwa aneka amal mereka akan ditampilkan kepada Allah Yang Mahasuci lagi Mahatinggi, kepada Rasulallah, dan kepada kaum mukminin. Hal ini pasti terjadi pada hari kiamat sebagaimana Allah Ta’ala berfirman, “Pada hari ini kamu dihadapkan (kepada Tuhanmu). Tiada sesuatu pun dari keadaanmu yang tersembunyi (bagi Allah)” (al-Haaqqah: 18). Dan firman Allah, “Dan dikeluarkanlah apa yang terdapat di dalam hati.” Dan terkadang amal itu pun ditampakkan kepada manusia di dunia.¹¹¹

Menurut Tata ada tiga pesan penting yang terdapat dalam ayat di atas, yang *pertama*, ayat ini bisa dipahami dari dua sisi yaitu berupa ancaman bagi orang-orang yang menentang perintah Allah seakan-akan mengatakan: “Lakukanlah sesukamu karena perbuatan itu akan diperlihatkan kepadamu dengan segala akibatnya!” Dan sisi lainnya, dari segi motivasi untuk melakukan kebaikan bagi mereka yang berbuat amal saleh, ini seperti yang diungkapkan Aisyah RA, “Jika kamu melihat seseorang melakukan kebaikan ucapkanlah.” “Jika kamu takjub dengan perbuatan baik seseorang maka katakanlah: Kerjakanlah, karena Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu.”

Kedua, bahwa perbuatan seseorang akan ditampakkan kepada orang lain di dunia ini. Yang baik akan ditampakkan kebaikannya yang buruk juga akan ditampakkan keburukannya walaupun perbuatan itu dilakukan secara sembunyi-sembunyi. *Ketiga*, pelajaran yang terpenting adalah motivasi untuk berbuat baik, berbuatlah bekerjalah, berkaryalah, karena karya dan perbuatan akan dilihat.¹¹²

Selanjutnya dijelaskan dalam Q.S. Al-Maidah ayat 35.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ



“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan.”

¹¹⁰ Syaikh Jalaludin Al-Mahalli dan Syaikh Jalaluddin As-Suyuthi, *Tafsir Jalalain Jilid 1*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2019, cet. XXI, hal. 765.

¹¹¹ Muhammad Nasib Ar-Rifa’i, *Kemudahan dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, Jakarta: Gema Insani Press, 1999, cet. I, hal. 660.

¹¹² <https://www.republika.co.id/berita/qo71wg320/3-pesan-penting-yang-tersirat-dari-surat-attaubah-105>. Diakses 02 Agustus 2021. Jam: 22:27.

Allah memerintahkan orang-orang mukmin supaya selalu berhati-hati, mawas diri jangan sampai terlibat di dalam suatu pelanggaran, melakukan larangan-larangan agama yang telah diperintahkan Allah untuk menjauhinya.¹¹³

Dari sini penulis berkesimpulan bahwa, kesungguhan, keseriusan disiplin dalam bekerja dan terprogramnya kegiatan merupakan bagian dari etos kerja yang mendukung terhadap tercapainya kinerja guru. Kerja maksimal akan berdampak positif baik bagi guru maupun lembaga. Penilaian manusia menjadi keniscayaan dalam sebuah organisasi, begitu pula dalam pendidikan. Al-Qur'an memberikan panduan bagaimana amal perbuatan manusia akan diperlihatkan kepada pelakunya di akhirat nanti. Artinya, akhir dari pekerjaan kita akan menjadi penilaian orang lain, dalam hal ini penilaian atasan (pimpinan) merupakan hal yang harus dilakukan. Oleh karena itu, menjadi keharusan bagi seluruh guru (karyawan) untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

¹¹³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan)*, Jakarta: Lentera Abadi, 2010, cet. Jilid IV, hal. 392.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis dalam tesis ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Dalam mengelola konflik dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan leadership dan manajerial yang baik, yang mampu mengelola konflik menjadi sumber peningkatan kinerja. Memiliki seni memimpin yang dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Yang dilandasi oleh nilai-nilai etik organisasi yang membutuhkan keahlian khusus yang tidak sembarangan orang dapat melakukan pekerjaan manajerial secara profesional seperti yang digariskan dalam kerangka ilmu manajemen. Strategi yang dapat digunakan dalam mengelola konflik adalah sebagai berikut:

Pertama: Strategi Kalah-Kalah (*Lose-Lose Strategy*). Strategi pertama ini menjelaskan cara mengatasi konflik dengan menghindari konflik dan mengabaikan masalah yang timbul. Strategi ini menggunakan konsep saling mengalah, menahan emosi negatif (marah) disaat terjadi konflik. Saling memahami atas permasalahan yang dihadapi, dengan menahan diri tidak memaksakan kehendak kepada orang lain. Al-Qur'an memberikan konsep *وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظِ* (mengekan amarah) dan *وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ* (saling memaafkan kesalahan orang lain). Dua perspektif ini bisa digunakan dalam pengelolaan konflik antar guru.

Kedua: Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*). Dalam strategi ini pengelolaan konflik melalui kompetisi dalam kebaikan, berlomba-

lomba dalam meningkatkan prestasi (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ). Yang mampu meningkatkan kinerja melalui kompetisi dialah yang menjadi pemenang. Konflik dapat dikendalikan dengan adanya persaingan sehat yang dijalankan oleh anggota organisasi.

Ketiga, Strategi Kalah-Menang (Lose-Win Strategy). Pendekatan akomodatif, dimana ada yang menempati posisi mengalah untuk mengakomodir kepentingan orang lain agar pertentangan tidak melebar. Pendekatan ini dalam perspektif Al-Qur'an adalah dengan memaafkan (*al'afwu*), dimana strategi ini untuk menghindari merasa benar sendiri dan menghilangkan sikap sombong.

Keempat, Strategi Menang-Menang (Win-Win Strategy). Pendekatan ini dengan gaya manajemen konflik kolaborasi atau bekerja sama. Tujuannya adalah mengatasi konflik dengan menciptakan penyelesaian melalui konsensus atau kesepakatan bersama yang mengikat semua pihak yang bertikai. Strategi ini disebut juga problem solving, dimana dianggap strategi yang paling baik diantara yang ada, karena menggunakan segala potensi yang dimiliki oleh setiap yang berkonflik. Dan setiap orang yang berkonflik merasa aman dan terbantu dalam penyelesaian konflik yang dialaminya.

Adapun peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

Pertama, dengan Peningkatan Pendidikan Lanjutan. Pendidikan merupakan hal yang sangat urgen dalam peningkatan mutu dan kinerja guru, juga merupakan tolok ukur dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan pendidikan lanjutan menjadi suatu keniscayaan bagi seorang guru dalam menghadapi era disrupsi modern.

Kedua, Penerapan Peraturan Tentang Disiplin. Ketaatan terhadap disiplin merupakan modal dasar dalam sebuah institusi pendidikan, yang mampu mendorong para guru dalam peningkatan kinerja. Kesadaran dalam penerapan disiplin yang tinggi, berdampak positif pada kualitas dan kinerja guru. Semakin rendah ketaatan terhadap disiplin, maka akan semakin rendah mutu pendidikan.

Ketiga, Pelatihan. Dalam peningkatan kinerja, membutuhkan cara dan upaya yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap guru. Salah satunya adalah dengan cara mengadakan pelatihan. Agar kompetensi guru dapat dipertahankan dan tidak menurunkan kualitasnya. Disamping untuk mempertahankan produktivitas karyawan di tengah persaingan global yang diiringi dengan kemajuan teknologi yang semakin canggih.

Keempat, Reward dan Punishment. Salah satu strategi peningkatan kinerja guru adalah dengan memberikan pegawai pujian atau imbalan. Manusiawi ketika seseorang diberikan penghargaan dan imbalan,

menimbulkan semangat dan peningkatan kualitas kinerja, karena merasa dihargai dan diakui eksistensinya. Naluri manusia membutuhkan penghargaan dan pengakuan. Sehingga apa yang didapat akan menjadi pelejit dan pemantik semangat dan motivasi dalam peningkatan kualitas diri.

Kelima, Peningkatan Kesejahteraan. Tercukupinya kebutuhan hidup manusia sehari-hari merupakan hal mendasar. Konsentrasi bekerja bisa menjadi buyar ketika mengalami kendala finansial. Kesejahteraan guru dan karyawan harus menjadi fokus pembahasan dalam program lembaga pendidikan. Memiliki anggaran yang kuat dan alokasi yang tepat menjadi modal dasar bagi komitmen peningkatan kinerja guru dan karyawan. Karyawan dan guru yang terpenuhi kebutuhan finansialnya akan fokus dalam berkarya dan peningkatan kerjanya.

Keenam, Pengembangan Motivasi. Faktor motivasi tidak kalah penting dalam peningkatan kinerja guru. Kompensasi, motivasi, dan kinerja merupakan unsur-unsur substansial yang sangat esensial dalam suatu proses manajemen sumber daya manusia. Peran motivasi sangat penting dalam peningkatan kinerja guru walaupun bukan satu-satunya faktor yang memengaruhinya. Namun, motivasi mampu menjadi alat penggerak bagi guru dalam meningkatkan kinerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil kajian dan penelitian terhadap persoalan manajemen konflik dan kinerja guru dalam perspektif Al-Qur'an ini, penulis dengan segala kerendahan hati mengajukan beberapa saran dan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepada para pimpinan yayasan, bahwa pengelolaan konflik sangat diperlukan agar konflik bukan lagi menjadi penghambat, akan tetapi menjadi daya penggerak dalam peningkatan kinerja guru (karyawan).
2. Untuk para kepala sekolah, konflik merupakan sunatullah (hukum alam), bahkan bisa menjadi suatu keniscayaan dalam sebuah organisasi (institusi). Namun konflik perlu dikelola dengan baik, agar menjadi pendukung dalam peningkatan kinerja guru. Persepsi tentang konflik perlu adanya disrupti, sehingga konflik tidak lagi dipandang sebagai suatu penghalang jalannya program organisasi, akan tetapi merupakan faktor perubahan mental, spirit persatuan dalam membangun kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Bagi para guru semoga penelitian ini menjadi tambahan hazanah keilmuan dalam mensikapi konflik yang terjadi dan bisa dikembangkan lebih lanjut. Dengan adanya konflik agar menjadi pemicu diri dalam meningkatkan kualitas kerja masing-masing. Konflik bukan lagi menjadi momok yang menakutkan, akan tetapi menjadi sarana

pengembangan diri dengan cara mendalami peran konflik, baik secara individual maupun organisasional.

4. Kepada para akademisi dan peneliti, penelitian ini belum sampai pada yang sempurna dan jauh dari kesempurnaan. Namun, diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah, walaupun hanya dalam bentuk low level probability (teori kemungkinan yang berpredikat rendah) mengenai konsep Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur'an. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan dunia keilmuan, khususnya dalam disiplin Manajemen Pendidikan Islam, bidang Ulumul Qur'an dan Pemikiran Islam, sehingga bisa dijadikan pegangan dan inspirasi bagi lahirnya penelitian lanjutan.
5. Sebagai karyawan dan guru SMP Utama YBM PLN P2B TJBB sekolah yang saya banggakan dan saya cintai, tentunya saya ingin memberikan kontribusi melalui saran positif kepada Yayasan Baitul Mal (YBM) PLN, pimpinan sekolah dan seluruh karyawan dan guru agar senantiasa menjaga harmonisasi dan iklim organisasi yang jauh dari konflik. Seandainya terjadi konflik, maka bagaimana kita bisa mengelola konflik dengan baik agar menjadi pendorong dalam peningkatan kinerja. Jika konflik tidak dimenej dengan baik, maka akan berdampak negatif bagi kelangsungan organisasi, bahkan berimbas kepada gagalnya tujuan organisasi.

C. Implikasi

Dari pembahasan di atas dapat diketahui bahwa, konsep Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru adalah upaya yang harus dilaksanakan oleh inividu dan organisasi terutama oleh para pimpinan lembaga dalam menghadapi segala kemungkinan yang terjadi terkait dengan perselisihan dan pertentangan (konflik).

Konsep manajemen konflik ini, membutuhkan usaha kooperatif dari seluruh elemen masyarakat terutama akademisi para guru dan dosen yang memiliki kompetensi dalam kependidikan, untuk memberikan arahan dan bimbingan.

Kepada Kementerian Pendidikan dan Budaya, Kementerian Agama Republik Indonesia, dan Pengawas Pendidkan (pengawas sekolah) agar lebih mempertajam lagi visi pendidikan yang humanis sebagai ujung tombak peningkatan kualitas dan kinerja guru, dengan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mendukung terbentuknya harmonisasi organisasi, melakukan pembinaan dan pendampingan terhadap lembaga yang mengalami konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, "Pendekatan Sistem dalam Pendidikan," dalam *Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam edupedia*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018.
- Ahmad, Aep Saepullah. "Pengembangan Sikap Profesionalisme Guru Melalui Kinerja Guru Pada Satuan Pendidikan MTs Negeri 1 Serang," dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, 2020.
- Albertus, Doni Koesoema. *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, Jakarta: Grasindo, cet.III, 2011.
- , *Pendidik Karakter di Zaman Keblinger, Mengembangkan Visi Guru Sebagai Pelaku Perubahan dan Pendidik Karakter*, Jakarta: Grasindo, edisi revisi, 2015.
- Al-Mahalli, Jalaludin Muhammad bin Ahmad, dan Jalaluddin Abdurrahman bin Abi Bakr As-Suyuthi, *Tafsir Jalalain Jilid 1*, diterjemahkan oleh Bahrun Abubakar. Bandung: Sinar Baru Algensindo, cet. XXI, 2019.
- Amalia, Gita. "Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi," dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 12, No. 2, Juli 2015.

- Andiyasari, Andin dan Ardiningtiyas Pitaloka. *How To Become A Great Supervisor*, Solo: Metagraf, cet.I, 2014.
- Arikunto, Suharsimi dan Safruddin Abdul Jabar. *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, edisi kedua, cet. V, 2014.
- Ar-Rifa'i, Muhammad Nasib. *Kemudahan dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, Jakarta: Gema Insani Press, cet. I, 1999.
- Badruddin, Ahmad. "Pengaruh Waqf dan Ibtida Terhadap Kemungkinan Penafsiran, Studi Perbandingan Mushaf Standar Indonesia dan Mushaf Madinah." *Tesis*. Jakarta: Institut PTIQ, 2013.
- , "Multiple Intelligences dalam Pembentukan Keluarga Harmonis Perspektif Al-Qur'an." *Disertasi*. Jakarta: Institut PTIQ, 2017.
- Bahaudin, Taufik. *Brain Ware Management, Manajemen Manusia Generasi 5.0 (Menjawab Tantangan Disruptif Pada Abad Otak dan Milenium Pikiran di Abad XXI*, Yogyakarta: Andi, cet. XXIII, 2019.
- Bittel, Lester Robert (Editor in Chief). *Encyclopedia of Professional Management*. Danbury: Grolier International, 1978.
- Byham, Tacy M. *Your First Leadership Job (Bagaimana Pemimpin Katalisator Mengeluarkan Potensi Terbaik Orang Lain)*, Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2017.
- Carnegie, Dale. *The 5 Essential People Skills (Menjadi Pribadi yang Tegas, Mudah Memahami Orang Lain, dan Cakap Menyelesaikan Konflik)*, Jakarta: Gramedia, cet.IX, 2020.
- Chairunnisa, Connie. *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, cet.I, 2016.
- Chomaidi dan Salamah. *Pendidik dan Pengajar: Strategi Pembelajaran Sekolah*, Jakarta: Gramedia, 2018.
- Daryanto dan Syaiful Karim. *Pembelajaran Abad 21*, Yogyakarta: Gava Media, cet. I, 2017.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Tafsirnya (Edisi yang Disempurnakan)*, Jakarta: Lentera Abadi, 2010.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, cet. IV, 1993.
- Diniah, Kholifatut. “Efektivitas Pelatihan Teknik Konfrontasi Terhadap Peningkatan Kemampuan Kompetensi Sosial Guru Bimbingan dan Konseling dengan Siswa Autis di Yogyakarta.” *Tesis*. Yogyakarta: Pascasarjana UIN Yogyakarta, 2017.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia (An English-Indonesian Dictionary)*, Jakarta: Gramedia, cet. XVIII, 1990.
- Edwards, Herbert. *Credit Management Handbook*, England: 1980.
- Efferi, Adri. Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan, STAIN Kudus. *Jurnal Manajemen Konflik*, Diakses 25 Juli 2019, 8.17 AM.
- Ekawarna. *Manajemen Konflik dan Stres*, Jakarta: Bumi Aksara, cet.1,2018.
- Elfiky, Ibrahim. *Terapi Berfikir Positif*, Jakarta: Zaman, cet. XIII, 2013.
- Fatoni, Ahmad. et.al, “Pengelolaan Konflik Kinerja Guru”, *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 23, No.1, Juni 2013.
- Febriani, Nur Arfiyah dkk. *Panduan Penyusunan Tesis dan Disertasi*, Jakarta: Program Pascasarjana Institut PTIQ, 2017.
- Fulasifah, Nur Anif dan Ari Pradhanawati. “ Analisis Konflik Internal dan Model Penyelesaian Konflik Internal Antar Anggota dan Pengurus Serikat Pekerja pada PT. Fumira Semarang”, dalam *Diponegoro journal of social and politic*, Tahun 2017.
- Gunara, Thorik. *Komunikasi Rasulullah-Indahnya Berkomunikasi Ala Rasulullah*, Bandung: Simbiosia Rekatama Media, cet.I, 2009.
- Habibullah, Achmad *at.al.*, *Kinerja Pengawas PAI*, Tangerang Selatan: Puslitbang Pendidikan Agama dan Kegamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2013.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah*, Depok: RajaGrafindo Persada, cet. I, 2019.
- Hamali, Arif Yusuf dan Eka Sari Budihastuti. *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen Strategi Mengelola*

- Kelangsungan Hidup Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, cet. I, 2019.
- Hidayah, Nurul. *Kepimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, cet. I, 2016.
- Hornby, AS. *Oxford Advanced Dictionary of Current English*, Toronto: Oxford University Press, Twenty fifth Impression, 1987.
- Hude, M. Darwis. *Logika Al-qur'an: Pemaknaan ayat dalam Berbagai Tema*, Jakarta: Eurabia, cet.II, 2017.
- , *Emosi: Penjelajahan Religio-Psikologis tentang Emosi Manusia di dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Erlangga, cet.VIII, 2006.
- Ile Tokan, P.Ratu. *Manajemen Penelitian Guru Untuk Pendidikan Bermutu*, Jakarta: Grasindo, 2016.
- Jackson, Ivan F. *Corporate Information Management*, New Jersey: USA, 1986.
- J. Leavitt, Harold and Homa Bahrami. *Managerial Psychology Managing Behavior in Organizations*, Chicago and London: The University of Chicago Press, 1988.
- Jong, Willem de. *Pendekatan Pedagogik & Didaktik pada Siswa dengan Masalah dan Gangguan Perilaku*, Depok: Prenada, cet. I, 2017.
- Junus, H. Muhammad. *Kamus Arab-Indonesia*, Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Pentafsir Al-Qur'an, cet.I, 1973.
- Katzenbach, Jon R. dan The RCL Team, *Real Change Leaders (Pemimpin Perubahan Sejati)*, Jakarta: Professional Books,1998.
- Kementerian Agama RI, *Al-quran dan Tafsirnya*, Jakarta: Lentera Abadi, 2010.
- , *Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur'an Tematik)*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, cet. I, 2010.
- Kogon, Kory. Adam Merril dan Leena Rinne. *The 5 Choises The Path to Extraordinary Productivity, Manajemen Waktu Abad 21*, Jakarta: Dunamis Intra Sarana, 2016.

- Koontz, Harold & Heinz Weihrich. *Management*, Mc Graw-Hill: Von Hoffman Press, 1985.
- Lambert, Clark. *The Complete Book of Supervisory Training*, Kanada: John Wiley&Sons, 1931.
- Maguni, Wahyudin dan Haris Maupa. Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al- Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* Volume 3, Nomor 1, Juni 2018.
- Mahyudin. *Tafsir Tarbawi Kajian Ayat-Ayat Al-Qur'an dengan Tafsir Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, cet. I, 2018.
- Ma'luf, Louwis. *Al-Munjid fil Lughah wal 'A'lam*, Beirut: Dar El-Masyrik, cet.XXVIII, 1986.
- McDonald, Kelly. *Cara Bekerja Sama dan Memimpin Orang Yang Tidak Sama dengan Anda*, Jakarta: Gramedia, cet.II, 2019.
- Messing, Bob. *The Tao of Management*, England: Wildwood House, 1989.
- Moeliono, Anton M. *at.al.. Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, cet. IV, 1993.
- Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana. *Membangun Kinerja Pelayanan Publik, Menuju Clean Government and Good Governance*, Bandung: Pustaka Setia, cet.I,2016.
- Mukhtar dan Widodo Suparto. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fifamas, cet. II, 2003.
- Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, *Supervisi Akademik: Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, Malang; 2018.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Iplementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. XVI, 2017.
- Munawwir, Ahmad Warson. *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap*, Surabaya: Pustaka Progressif, cet.I, 1997.
- Musfah, Jejen. *Anailis Kebijakan Pendidikan: Mengurai Krisis Karakter Bangsa*, Jakarta: Kencana, cet.I,2018.

- Mushlih, Aguslani dan Rudi Ahmad Suryadi, *Supervisi Pendidikan Teori dan Praktik*, Bandung : Remaja Rosdakarya, cet.I, 2018.
- Muspawi, Mohamad. Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi), *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Volume. 16, Nomor 2, Hal. 41-46, ISSN:0852-8349, Juli-Desember 2014.
- Nawawi, Muhyiddin Abu Zakaria Yahya bin Syaraf. *Riyadushshalahin*, Beirut: Maktabah Syaikh Salim bin Said Nabhani, t.th.
- Nizhan, Abu. *Buku Pintar Al-Qur'an*, Tangerang: QultumMedia, cet.I, 2008.
- Nugroho, Syaifulloh. “Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru,” dalam *Jurnal Pembangunan dan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* Vol. 7, No. 1, Tahun 2019.
- Panggabean, Henry Pandapotan. *Negosiasi Sebagai Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) dan Alternative Dispute Resolution (ADR)*, Jakarta: Jala Permata Aksara, 2017.
- Pasir, Supriyanto. Pendidikan Resolusi Konflik Berbasis al-Qur'an, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, Nomor 2, Oktober 2013.
- Patton, Patricia. *EQ (Emotional Intelligence) di Tempat Kerja*, Jakarta: Pustaka Delapratasa, cet.X 1998.
- Pearce, Robinson. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Plenert, Gerhard. *World Class Manager (Manajer Kelas Dunia)*, Batam: Interaksara, 1999.
- Pratomo, Hilmy. “Kedudukan Al-Qur'an Perspektif Nahdatul Ulama dan Aplikasinya dalam Bahsul Masaail NU,” dalam *Jurnal Syariat Studi Al-Qur'an dan Hukum*, Vol. V No. 02 November 2019.
- Prawiradilaga, Dewi Salma. *Wawasan Teknologi Pendidikan*, Jakarta: Prenadamedia Grup, cet.III, 2016.
- Priansa, Donni Juni. *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: Pustaka Setia, cet.I, 2017.

- , *Manajemen Sekretaris Perkantoran Terampil dan Profesional*, Bandung: Pustaka Setia, cet. I, 2017.
- Quthb, Sayyid. *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an*, terj. Jakarta: Gema Insani Press, cet. I, 2000.
- Rachman, Eileen & Petrina Omar. *Gaul Meraih lebih banyak kesempatan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Ramadani, Thoriq. "Fungsi Komunikasi dalam Organisasi melalui Grup Percakapan *WhatsApp* Biro Fasilitasi Kebijakan Energi dan Persidangan Sekretariat Jenderal Dewan Energi Nasional." dalam *Jurnal Wacana Kinerja*, Vol. 23 No. 1 Tahun 2020.
- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: Gramedia, cet.XIII, 2018.
- Raya, Moch. Khafidz Fuad. "Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam", *JPII*, vol.1, No. 1 Oktober 2016.
- Reidenbach, R.Eric dan M. Ray Grubbs. *Developing New Banking Products A Manager's Guide*, New Jersey, 1987.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, terj. *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, cet.XVI, 2012.
- Shapero, Albert. *Managing Professional People*, New York: The Free Press, 1985.
- Shihab, Muhammad Quraish. *Lentera Al-qur'an Kisah dan Hikmah Kehidupan*, Jakarta: Mizan, cet. II, 2008.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. IV, 2019.
- Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2010.
- Sudaryono. *Budaya dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Lembaga Ilmu Cendekia, cet.I, 2014.
- , *Pengantar Manajemen teori dan Kasus*, Yogyakarta: CAPS, 2017.

- Sunarto, Achmad. *Terjemah Riyadhus Shalihin*, Jakarta: Pustaka Amani, cet. IV, 1999.
- Supardi. *Kinerja Guru*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, cet.III, 2016.
- Suparyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Andi, edisi. I, cet. XXIV, 2015.
- Sutanto, Jusuf *at.al..The Dancing Leader*, Jakarta: Kompas Media Nusantara, cet.I, 2011.
- Syaikh, Abdullah bin Muhammad bin ‘Abdurrahman bin Ishaq Alu. *Lubaabut Tafsir Min Ibni Katsiir*, terj. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, cet. V. 2007.
- Takdir, Mohammad. *Seni Mengelola Konflik*, Depok: Noqtah, cet. I, 2020.
- Tanjung, Hasan Basri. *Sekolah Anak Kita Bunga Rampai Catatan Kebajikan III*, Jakarta: Al-Mawardi Prima, cet. II, 2018.
- Thoha, Ahmadie (penerjemah). *Muqaddimah Ibnu Khaldun*, Jakarta: Pustaka Firdaus, cet.II, 2000.
- Tobroni. *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam*, Jakarta: Prenadamedia Grup, cet.I, 2018.
- Tokan, P.Ratu Ile. *Manajemen PenelitianGuru Untuk Pendidikan Bermutu*, Jakarta: Grasindo, 2016.
- Topatimasang, Roem. dan Russ Dilts. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta: SEPMA, cet. II, 1989.
- Torbert, William R. *Managing The Corporate Dream Restructuring for Long-Term Success*, USA: Homewood, Illinois, 1987.
- Tumengkol, Selvie M. “Dinamika Konflik Dalam Organisasi” dalam *jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Volume 3 Nomor 1 Tahun 2016, edisi Mei.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidkan*, Jakarta: Bumi Aksara, edisi 4, 2016.

- Wahyuni, Umami dan Alfi Hasaniyah. "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Jahit K'-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasan)", dalam *Jurnal of Management and Accounting*, vol. 2, No. 1, 2019.
- Wartini. Sri. "Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan," dalam *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol.VI, No.1 Tahun 2015.
- , Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. VI, No 1, April 2015.
- Waskito, Abu Muhammad. *Mendamaikan Ahlus Sunnah Di Nusantara*, Jakarta: Pustaka al-Kautsar, cet.I, 2012.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Depok: RajaGrafindo Persada, cet.XII,2017.
- Widoyoko, Eko Putro. *Evaluasi Program Pembelajaran Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet.IX, 2017.
- Wijaya, Cahyo Satria. *The Art of Negotiation: Kiat efektif Menjadi Negosiator Andal*, Yogyakarta: Bright Publisher,cet.I, 2018.
- Wijayanti, Yani Tri *at.al.*. "Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam" *Jurnal Komunikasi Profetik*, Vol. 08/No.01/April 2015.
- Wilson, Aubrey. Terj. *Audit Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, cet.I, 1983.
- Wiyani, Novan Ardy. *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, cet. I, 018.
- Yuliharti, Umiarso. *Manajemen Profetik: Konstruksi Teoritis dalam Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Amzah, cet.I,2019.
- Yusuf, Furtasan Ali dan Budi Ilham Maliki. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif*, Depok: RajaGrafindo Persada, cet. I, 2020.
- Zainal, Veithzal Rivai. Muliaman Darmansyah Hadad, dan Mansyur Ramly. *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Press, cet.XII, 2017.

Zainiyati, Husniyatus Salamah. *Pengembangan Media Pembelajaran Berbasis ICT Konsep dan Aplikasi pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Kencana, cet. I, 2017.

Zainurofiq. "Sejarah Konflik Umat Islam di Indonesia", *Jurnal al-Tsaqafa*, Vol. 15, No. 01, Juli 2018.

<https://ceramahmotivasi.com/tafsir-surat-al-baqarah-ayat-176/>. Diakses 26 Oktober 2019, 2:35 PM

<https://tafsirweb.com/839-surat-al-baqarah-ayat-213.html>. Diakses 26 Oktober 2019, 8:54 PM

<https://alquranmulia.wordpress.com/2015/04/27/tafsir-ibnu-katsir-surat-al-baqarah-ayat-253/>. Diakses 27 Oktober 2019, 10:06 PM.

<https://kbbi.web.id>. Diakses 5 april 2020.

<https://www.quora.com/What-is-bureaucratic-approach-to-management>. Diakses pada 1 Januari 2021 jam. 11.15 AM

<https://akurat.co/tafsir-qs-ali-imran-159-demokrasi-itu-islami-dan-sejalan-dengan-ajaran-nabi>. Diakses 30 Juli 2021 jam:15:12

<http://menzour.blogspot.com/2019/06/kinerja-guru-dalam-perspektif-islam.html>. Diakses tgl. 01 Agustus 2021. Jam: 23:07

<https://www.republika.co.id/berita/qo71wg320/3-pesan-penting-yang-tersirat-dari-surat-attaubah-105>. Diakses 02 Agustus 2021. Jam: 22:27.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Cecep Supendi
Tempat, tanggal lahir : Sukabumi, 02 Maret 1973
Jenis kelamin : Laki-laki
Alama : Jl. H.Umar RT.02 RW. 01 No. 134 Kel. Krukut
Kec. Limo Depok
Email : cecepsupendi1973@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. MI Miftahul Ulum Cipariuk Gegerbitung Sukabumi
2. MTs Gegerbitung Sukabumi
3. MA Pondok Modern Assalam Parungkuda Sukabumi
4. IIQ Wonosobo Fakultas Tarbiyah PBA sampai semester VIII
5. STAI Siliwangi Bandung

Riwayat Pekerjaan

1. Guru (Pengabdian) di Yayasan Baiturrahman Lembur Pasir Sukabumi
2. Guru di Pondok Pesantren Al-Qur'an Asy-Syafi'iyah Pulo Air Sukabumi
3. Guru di SMA Takhassus Pesantren Al-Qur'an Al-'Asy'ariyyah Kalibeber Wonosobo Jawa Tengah
4. Guru Kursus Bahasa Arab dan Inggris di LPK Wahana Siswa Wonosobo
5. Guru SMP Utama Yasmin sekarang YBM PLN Depok – sekarang
6. Kepala TPA Baitul Ihsan PLN TJBB Jawa Bali
7. Guru Private Al-Qur'an semua usia
8. Pemateri Majelis Ta'lim Tahsin Tilawah, dan kitab
9. Khatib di berbagai masjid pemukiman dan perkantoran

Riwayat Organisasi

1. Organisasi Pengurus Pondok Modern Assalam (OPPMA) Parungkuda Sukabumi Bagian Perpustakaan dan Bagian Bahasa
2. Ketua Dewan Mahasiswa (DEMA) Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Wonosobo Jawa Tengah
3. PMII Cabang Wonosobo (kader)
4. HMI Cabang Wonosobo bidang Litbang
5. Pengurus Pesantren Al-'Asy'ariyyah Kalibeber Wonosobo (Bagian Bahasa)
6. Anggota Himpunan Mahasiswa Bahasa Arab (HIMABA) Nasional
7. Manajer Operasional (MO) Masjid Baitul Ihsan PLN P3B TJBB Jawa Bali

8. DMI Kecamatan Limo Depok
9. MUI Kecamatan Limo Depok Komisi Pendidikan
10. DMI Kota Depok Divisi Peribadatan dan Hukum