

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian manajemen

Menurut Terry yang dikutip oleh Muhammad Kristiawan dalam bukunya *Manajemen Pendidikan*, “manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.¹

Lebih lanjut dijelaskan oleh Harsey dan Blanchard yang dikutip oleh Muhammad Kristiawan dalam bukunya *Manajemen Pendidikan*, “manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial.²

Menurut Mary Parker Vollett sebagaimana dikutip oleh Rusdiana dalam bukunya *Manajemen Konflik* menyatakan bahwa “manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen mempunyai pengertian sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota

¹Muhammad kristiawan, dian safitri dan Rena Lestari, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), 1.

²Kristiawan, *Manajemen*, 1.

organisasi dan penggunaan sumberdaya- sumberdaya organisasi lainnya”.³

Dari beberapa pengertian di atas mengenai manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengawasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer yang membuat strategi untuk dapat bekerjasama dalam sebuah organisasi agar tercapai tujuan yang telah direncanakan.

Sebelumnya telah dijelaskan manajemen secara umum, selanjutnya adalah menerapkan manajemen dalam sebuah organisasi khususnya untuk manajemen dalam konflik. Konflik biasanya timbul dikarenakan adanya perbedaan, pertentangan atau ketidakcocokan antara satu individu dan individu lain yang terjadi dalam suatu organisasi.

Penjelasan tersebut selaras dengan Jennifer M. George dan Gareth R. Jones mengemukakan konflik dalam organisasi sebagai: *“organizational conflict is the self interested struggle that arises when the goal directed behavior of one person or group.”* Dapat dipahami dari apa yang dikemukakan oleh George dan Jones bahwa konflik dalam organisasi sebagai sesuatu pertentangan untuk kepentingan sendiri yang

³ Rusdiana, *Manajemen Konflik*, 169.

muncul manakala perilaku seseorang atau sekelompok orang ditujukan untuk menghalangi orang lain atau sekelompok orang lain.⁴

Dapat disimpulkan dari pendapat di atas bahwa manajemen konflik dalam sebuah organisasi merupakan serangkaian pengelolaan, pengawasan dan pengendalian konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi agar segala aspek dan anggota dalam sebuah organisasi tersebut saling bekerja sama demi tercapainya sebuah tujuan yang telah direncanakan.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Ibarat perjalanan kapal fungsi manajemen menjadi alat untuk mengarahkan kapal. Sebagai “nahkoda” pihak manajemen harus mampu menerapkan fungsi manajemen dengan baik. Fungsi perencanaan dapat dijadikan pedoman untuk mengarahkan tujuan berlayarnya kapal. Namun pandangan mengenai manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kedudukan dan kebutuhan. Namun pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pandangan para ahli tentang fungsi manajemen.⁵

⁴Cepi Triatna, *Prilaku Organisasi Dalam Pendidikan*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2015) 130.

⁵Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2014), 23.

Tabel 2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli⁶

Tokoh	Fungsi Manajemen
William H. Newman	Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling
Ernes Dale	Planning, Organizing, Stafing, Directing, Innovating, Representing, Controlling,
George R. Terry	Planning, Organizing, Actuating, Controlling
William Sprigel	Planning, Organizing, Controlling
Saigian	Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Budgeting
Oey Liang Lee	Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling
Henry Fayol	Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, Reporting
James Stoner	Planning, Organizing, Leading, Controlling
Louis A. Allen	Leading, Planning, Organizing, Controlling
Winardi	Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, Leading, Communicating, Controlling
Oey Liang Lee	Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan awal mencapai suatu tujuan atas kegiatan yang dilakukan. Tanpa perencanaan yang matang, suatu

⁶Andang, *Manajemen*, 23.

kegiatan tidak akan berjalan baik. Sebuah adagium dalam dunia manajemen menyatakan “jika kita gagal merencanakan berarti kita telah merencanakan kegagalan itu sendiri”. Pernyataan tersebut menunjukkan peran penting perencanaan menjadi penentu keberhasilan kegiatan yang akan dikerjakan.

Menurut pendapat Louis A. Allen, ia mengemukakan “*planning is the determination of course of action to achieve a desired result*”. Jadi perencanaan adalah penentu serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁷

Lebih lanjut menurut pendapat Koontz dan O’Donnel mereka mengemukakan “*planning is the function of a manager which involves the selection from among alternatives of objectives, policies, prosedures and programs*” dan diterjemahkan: perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berkaitan dengan pemilihan berbagai alternatif tujuan, kebijakan, prosedur dan program.⁸

Menurut Pramudi Atmusudirjo memberikan definisi perencanaan sebagai perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan tertentu, oleh siapa dan bagaimana. Dengan demikian fungsi perencanaan adalah

⁷Yan Hanif Jawangga, Dasar-Dasar Manajemen, (Kalten: Cempaka Putih), 1.

⁸Jawangga, Dasar-Dasar Manajemen, 1.

sebagai pedoman, pelaksanaan, pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.⁹

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut James D. Mooney mengemukakan organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. James D. Mooney memandang organisasi sebagai suatu badan yang terdapat perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.¹⁰

Fungsi organisasi diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan struktur yang sudah dibentuk dalam organisasi. Artinya deskripsi tugas yang akan dibagikan adalah berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam organisasi.¹¹

c. Fungsi Motivasi (*Motivating*)

Dalam menjalankan roda organisasi pelaksanaan fungsi motivasi sangatlah penting, karena motivasi merupakan

⁹Andang, *Manajemen*, 24.

¹⁰Jawangga, *Dasar-Dasar Manajemen*, 9.

¹¹Andang, *Manajemen*, 25.

dorongan untuk berbuat, untuk menjalankan program, dan untuk bangkit dari keterpurukan. Dalam menjalankan suatu program perlu motivasi yang kuat sebagai modal dalam mencapai keberhasilan suatu program.

Seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada anggotanya agar memiliki semangat kerja dalam mencapai keberhasilan. Memberi motivasi kepada anggota tidak hanya dalam bentuk menyemangati *spirit* kerja dengan kata-kata, tapi yang jauh lebih besar adalah menyediakan atau menciptakan kebutuhan-kebutuhan atau alat-alat yang memuaskan anggota sehingga pelaksanaan kegiatan organisasi dapat dilakukan secara maksimal. Seorang manajer dituntut untuk mengetahui kebutuhan anggota secara fundamental dalam memotivasi anggota.¹²

d. Fungsi Penataan Staf (*Staffing*)

Fungsi penataan staf sebenarnya sama dengan fungsi *assembling* atau *recources*, yaitu fungsi yang dilakukan dengan menempatkan orang-orang untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan dengan menggunakan prinsip menempatkan orang sesuai dengan keahliannya.

¹²Andang, *Manajemen*, 26.

Kesesuaian tugasnya yang diberikan berdasarkan keahlian akan mendukung pelaksanaan tujuan tercapai secara efektif. Apabila anggota yang diberikan suatu tugas belum memahami dan tidak memiliki keahlian, dalam fungsi *staffing*, seorang manajer dituntut untuk memberikan latihan dan pengembangan agar anggota mampu memberikan daya guna maksimal dalam organisasi.¹³

e. Fungsi Pengaturan Atau Komando (*Directing Atau Commanding*)

Fungsi ini dilakukan sebagai usaha untuk memberikan bimbingan, saran, dan perintah dalam melaksanakan tugas masing-masing bawahan agar dapat berjalan sesuai yang direncanakan dan berada pada jalur yang ditetapkan.

Pencanaan yang sudah ada dalam sebuah program tidak bisa dibiarkan saja berjalan tanpa arah, tetapi perlu pengarahan agar terlaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

Pada dasarnya, pengarahan selalu berkaitan dengan beberapa hal, diantaranya terciptanya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mengarahkan prioritas kerja, ditanamkannya motivasi kepada bawahan yang diorientasikan pada pencapaian

¹³Andang, *Manajemen*, 26

prestasi kerja, dan terjadinya dinamika kelompok sehingga mengharuskan keterlibatan atasan untuk mengarahinya.

f. Fungsi Memimpin (*Leading*)

Fungsi ini mendorong manajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam fungsi ini, terdapat beberapa langkah yang bisa dilakukan, antara lain: mengendalikan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya dan memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

g. Fungsi Koordinasi (*Coordinating*)

Fungsi koordinasi adalah fungsi yang melakukan kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang berbeda sehingga tidak terdapat pekerjaan yang sama yang dikerjakan oleh orang yang berbeda. Dalam fungsi ini sangat menghindari terjadinya pembekakan, terbengkalai, atau terjadinya kekosongan tugas yang dapat menyebabkan kurang berfungsinya struktur-struktur tugas

¹⁴Andang, *Manajemen*, 27

yang dibagikan sehingga usaha mencapai tujuan bersama dapat dilakukan secara efektif dan efisien.¹⁵

h. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Dalam suatu perusahaan, kadang ditemui ketidak sesuaian antara perencanaan (*planning*) dan kenyataan (*actually*). Perlu dilakukan kegiatan yang menjamin kesesuaian antara rencana, target dan tindakan yang telah dilakukan agar masalah tersebut dapat terminimalisir. Kegiatan tersebut dikenal dengan istilah pengawasan.

Pengawasan (*controlling*) merupakan tindakan manajemen yang menilai, mengawasi, dan mengendalikan jalannya aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan upaya manajer “mengamankan” jalannya aktifitas organisasi kaitannya dengan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Oleh karena itu, pengendalian juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengendalian maka efektifitas manajemen dapat diukur.¹⁶ Dan bagi manajer fungsi pengawasan bertujuan mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan,

¹⁵Andang, *Manajemen*, 28

¹⁶Andang, *Manajemen*, 28

penyelewengan atau kegiatan lain yang tidak sesuai dengan perencanaan.¹⁷

i. Fungsi Pelaporan (*Reporting*)

Fungsi ini mengharuskan semua kegiatan manajemen mulai dari awal sampai akhir harus melalui pelaporan, baik secara tertulis maupun lisan. Menyampaikan kepada semua komponen yang terlibat dalam aktivitas manajemen mengenai perkembangan hasil kegiatan atau kendala yang dihadapi sehingga masing-masing dapat mengetahui pencapaian kerja yang telah dilakukan. Selama pelaksanaan kendala-kendala yang dihadapi direfleksikan secara bersama sehingga diharapkan kegiatan di masa mendatang dapat dihindari atau diminimalisasi.¹⁸

3. Peran Kepala Sekolah

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹⁹ Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan kepala sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh

¹⁷Jawangga, *Dasar-Dasar Manajemen*, 24.

¹⁸Andang, *Manajemen*, 28

¹⁹Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 751.

bawahannya untuk memimpin suatu sekolah dimana di dalam sekolah diselenggarakan proses belajar mengajar.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugasnya yang telah diberikan kepada mereka. Berdasarkan dengan hal tersebut, maka peran kepala sekolah sangat penting agar mereka mampu menjalankan tugas-tugasnya yang telah diberikan kepada mereka.

Dalam peraturan pemerintahan Nomor 28 Tahun 1990 pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pemberdayaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah. Dengan demikian peran kepala sekolah adalah sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS).²⁰ Sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Mulyasa berpendapat bahwa “kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator* (EMASLIM)”.²¹ Dan bahkan dalam perkembangan kedepannya peran kepala sekolah dalam melaksanakan

²⁰Andang, *Manajemen*, 56.

²¹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 98

tugas dan fungsinya juga dapat ditempatkan sebagai figur dan mediator sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah menjadi EMASLIM-FM.

Depdiknas menyebutkan fungsi kepala sekolah dan aspek kerjanya secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 2.2 Peran Kepala Sekolah²²

Peran Kepala Sekolah	Aspek Kerja
1. Kepala sekolah sebagai (<i>educator</i>) pendidikan	a. Menyusun program pembelajaran b. Melaksanakan KBM c. Melaksanakan evaluasi d. Melakukan analisis hasil belajar e. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan f. Menyusun program kerja g. Melaksanakan tugas sehari-hari h. Mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik i. Mengikuti/mendampingi lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga dan mata pelajaran) j. Mendorong staf untuk mengikuti pendidikan/pelatihan tenaga administrasi teratur k. Mendorong staf untuk mengikuti pertemuan sejawat, MGMP, MGP, MKKTUS l. Mendorong staf untuk mengikuti seminar, diskusi, lokakarya dll m. Penyediaa bahan baca n. Memerhatikan pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah, pengawasan, kepala TU, sdb o. Mengikuti pendidikan/pelatihan p. Mengikuti pertemuan profesi/MKKS

²²Andang, *Manajemen*, 57.

	<ul style="list-style-type: none"> q. Mengikuti seminar/lokakarya/diskusi r. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui bahan bacaan s. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui media elektronik t. Mempunyai jadwal mengajar minimal 6 jam pelajaran perminggu u. Membuat AMP, Prota, Prosem, SP, RP dan daftar nilai siswa/program layanan BK v. Memberikan alternative strategi pembelajaran efektif
<p>2. Kepala sekolah sebagai (<i>manajer</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non akademik b. Memiliki program jangka menengah (4 tahun) akademik/non akademik c. Memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non akademik dan RAPBS d. Mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodic e. Mempunyai susunan pegawai f. Mempunyai susunan pegawai pendukung antara lain pengelola perpustakaan g. Menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar keagamaan, dsb h. Memberikan arahan dinamis i. Mengoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas j. Memberikan penghargaan (<i>reward</i>) atau hukuman (<i>punishment</i>) k. Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal l. Memanfaatkan sarana prasarana secara optimal m. Merawat sarana prasarana milik sekolah n. Mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia
<p>3. Kepala sekolah sebagai administrator</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki kelengkapan data administrasi proses belajar mengajar b. Memiliki kelengkapan data administrasi BK

	<ul style="list-style-type: none"> c. Memiliki kelengkapan data administrasi praktikum/praktik d. Memiliki kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan e. Memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan f. Memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler g. Memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dengan orang tua siswa h. Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru i. Memiliki kelengkapan data karyawan (TU/laboran/teknis/perpustakaan, dsb.) j. Memiliki administrasi keuangan rutin k. Memiliki administrasi keuangan BP3 l. Memiliki administrasi sumber keuangan lain (OPF/DBO/UYHD) m. Memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang n. Memiliki kelengkapan data meubeliar, dsb. o. Memiliki kelengkapan data administrasi alat lab/bengkel, dll p. Memiliki kelengkapan data administrasi buku/pustaka/edaran, dll
<p>4. Kepala sekolah sebagai penyelia (<i>supervisor</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki program supervise kelas (KBM) dan BK b. Memiliki program supervise kegiatan lainnya (perpustakaan, laboratorium, ulangan, EBTA, EBTANAS dan administrasi sekolah) c. Melaksanakan program supervise pendidikan kelas/akademik (klinis) d. Melaksanakan program supervisi dadakan (nonklinis) e. Melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler f. Memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan g. Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah
<p>5. Kepala sekolah</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Berlaku secara jujur terhadap

<p>sebagai pemimpin (<i>leader</i>)</p>	<p>guru/karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Percaya diri c. Bertanggung jawab dalam bersikap dilingkungan sekolah d. Berani dalam mengambil keputusan e. Berjiwa besar f. Dapat mengendalikan emosi g. Dapat dijadikan panutan/teladan h. Memahami kondisi guru i. Memahami kondisi karyawan (TU/laboran) j. Memahami kondisi siswa k. Mempunyai program/upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan l. Memanfaatkan upacara hari senin dan upacara lain untuk mamahami kondisi siswa, guru dan karyawan secara keseluruhan m. Mau mendengarkan atau menerima usul/kritik/saran dari guru/siswa melalui pertemuan n. Memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinya o. Memahami misi yang diemban sekolah p. Mampu melaksanakan program/target dengan baik q. Mampu mengambil mengambil keputusan bersama warga sekolah r. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah s. Mampu berkomunikasi dengan lisan secara baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya t. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan u. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa dan pengurus OSIS v. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/orang tua siswa
<p>6. Kepala sekolah sebagai innovator</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu mencari/menemukan gagasan baru b. Mampu memilih gagasan baru yang relevan

	<ul style="list-style-type: none"> c. Mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik (<i>sinergis</i>) d. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang KBM/BK e. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan f. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang ekstrakurikuler g. Mampu melaksanakan pembaruan dalam mengambil sumber daya dari BP3 dan masyarakat h. Berprestasi di sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler/LPIR, LKIR, IMO, IphO, IchO, IBO, mengarang, dll
7. Kepala sekolah sebagai motivator	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu mengatur ruang (kepala sekolah, wakil KS, TU yang kondusif untuk bekerja b. Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM/BK/UKS/OSIS c. Mampu mengatur ruang lab/bengkel yang kondusif untuk belajar/praktik d. Mampu mengatur perpustakaan yang kondusif untuk belajar e. Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur f. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru g. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan h. Mampu menciptakan hubungan yang harmonis sesama guru dan karyawan i. Mampu menciptakan suasana aman di lingkungan sekolah j. Mampu menciptakan prinsip penghargaan (<i>reward</i>) k. Mampu menciptakan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah

B. Konflik

1. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari bahasa Latin, yaitu *configure* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkanmu atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik dalam terminology Al-Qur'an sepadan kata "*ikhtilaf*" yang berarti berselisih/berlainan (*to be at variance*); menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*); berbeda (*ti differ*); mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*), dan sebagainya.²³

Menurut Departemen Pendidikan Nasional kata konflik berasal dari kamus besar bahasa indonesia yang artinya percekocan, perselisihan atau pertentangan,²⁴ Pengertian ini menunjukkan konflik sebagai sebuah kondisi atau keadaan terjadinya sebuah peristiwa yaitu percekocan, perselisihan atau pertentangan. Kata percekocan itu sendiri memiliki kata dasar cekcok yang artinya bertengkar, berbantah dan berselisih.²⁵

²³ Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* Edisi Ketiga, 273.

²⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 723.

²⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 252.

Menurut Taquiri yang dikutip oleh Rusdiana dalam bukunya *Manajemen Konflik* “konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang berlaku dalam sebagai keadaan akibat bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berterusan.”²⁶

Sedangkan menurut Winardi dalam bukunya *Manajemen Perilaku Organisasi* yang menyatakan bahwa “konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak”.²⁷

Lebih lanjut dijelaskan oleh Wahyudi dalam Wahyudi menyatakan “konflik adalah suatu perselisihan atau pertentangan yang terjadi antara dua orang atau dua kelompok yang perbuatan salah satunya berlawanan dengan yang lain sehingga salah satu atau kedua-duanya saling terganggu”.²⁸

Kemudian menurut Wilmot dan Hocker yang dikutip oleh M. Chazienul Ulum dalam bukunya *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan* “conflict is a felt struggle between two or more interdependent individuals over perceived incompatible differences in

²⁶Rusdiana, *Manajemen Konflik*, 68.

²⁷Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 384.

²⁸ Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 18.

desires for esteem, control, and connectedness”. Konflik adalah suatu perasaan perjuangan antara individu atara individu atau lebih yang saling tergantung, lebih dirasakan pada perbedaan dalam keyakinan, nilai-nilai dan tujuan atau lebih pada perbedaan dalam keinginan untuk penghargaan, kontrol, dan keterhubungan.²⁹

Berdasarkan definisi-definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik suatu perselisihan yang terjadi antara dua orang atau dua kelompok atau lebih dikarenakan adanya perbedaan pendapat yang terjadi dalam lingkungan masyarakat, agama, perusahaan, sekolah dan bahkan tempat pempat lain yang memungkinkan terjadinya sebuah konflik.

2. Sumber-Sumber Konflik

Berbagai sumber yang menimbulkan konflik antara lain sebagai berikut:

- a. Tidak terpenuhinya kebutuhan dan keinginan (misalnya konflik pribadi)
- b. Adanya perbedaan tujuan dan horison waktu
- c. Adanya *overlapping authority*. Contohnya adalah ketika dua atau lebih manajer atau departemen atau fungsi mengklaim ototitas untuk aktifitas tugas yang sama.

²⁹M. Chazienul Ulum, *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaa*, (Malang: UB Press, 2016), 103

- d. *Different evaluation atau reward system.*
- e. Perbedaan tujuan (misalnya antara individu dan organisasi)
- f. Perbedaan nilai (*value*)
- g. Perbedaan partisipasi berperan dalam suatu organisasi yang sama
- h. Perbedaan pendapat dan daya tangkap
- i. Memperoleh status dan/atau kekuasaan
- j. Langkanya sumber daya (*scarce resources*). Misalnya, ketika sumber daya itu langka (kesempatan), sering terjadi kesulitan untuk mendapatkan dan cenderung untuk menjadi sumber konflik
- k. Saling ketergantungan satu sama lain
- l. Perbedaan level pendidikan
- m. Status inconsistencies. Adakalanya beberapa grup atau departemen dalam organisasi yang dinilai lebih dibandingkan departemen lain, misal untuk dipendidikan PNS lebih dihargai dibanding honorer.³⁰

3. Jenis-Jenis Konflik

Menurut Polak M dalam bukunya sosiologi: suara baku pengantar ringkas, konflik antara kelompok, konflik intern dalam kelompok,

³⁰Jhon Suprihanto, Manajemen, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2014), 163.

konflik antarindividu untuk mempertahankan hak dan kekayaan, dan konflik intern individu untuk mencapai tujuan.³¹

Manurut handoko dalam bukunya manajemen personalia dan sumber daya manusia mengemukakan bahwa jenis konflik: antara lain konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi, konflik antar individu dengan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.³²

Keberagaman peristiwa dari wujud konflik sosial sesungguhnya dapat diklasifikasikan ke dalam enam kelompok konflik sosial, yaitu sebagai berikut:

a. Konflik Pribadi

Konflik pribadi merupakan pertentangan yang terjadi secara individual yang melibatkan dua orang yang bertikai. Misalnya, pertentangan yang terjadi antardua teman, pertentangan antara pimpinan dan salah seorang stafnya.

b. Konflik kelompok

Konflik ini terjadi karena adanya pertentangan antara dua kelompok dalam masyarakat, misalnya pertentangan antara dua sekolah yang,

³¹Rusdiana, *Manajemen Konflik*, 141

³² Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Edisi II, Cetakan Keempat Belas (Yogyakarta: Bpfe, 2000), 131

misalnya pertentangan antara perusahaan yang memproduksi barang sejenis dalam memperebutkan daerah pemasaran.

c. Konflik antarkelas sosial

Konflik antarkelas dapat terjadi pada status sosial yang berbeda, yang dapat disebabkan oleh perbedaan kepentingan atau perbedaan pandangan. Dalam kehidupan sehari-hari sering ditemukan bentuk konflik ini, seperti pertentangan antara kaya dan yang miskin, antara petani dan tuan tanah.

d. Konflik rasial

Ras, yaitu sekelompok manusia yang memiliki ciri-ciri badaniah yang sama dan berbeda dengan kelompok lainnya. Ciri-ciri tersebut dapat terlihat dari bentuk tubuh, warna kulit, corak rambut, bentuk muka, dan lain-lainnya yang bersifat kasat mata sehingga dengan mudah dapat dibedakan dengan kelompok lainnya.

e. Konflik politik

Konflik politik adalah pertentangan yang terjadi dalam masyarakat karena perbedaan pendapat atau ideologi yang dianut oleh masing-masing kelompok. Misalnya pertikaian antara kaum penjajah dan pribumi, pertentangan antara partai politik, pertentangan antara pemerintah dan rakyat.

f. Konflik budaya

Konflik budaya adalah pertentangan yang terjadi dalam masyarakat disebabkan oleh adanya perbedaan budaya. Bentuk konflik ini sering terjadi pada penduduk yang pluralistik dengan latar belakang budaya yang berbeda sehingga menimbulkan pertentangan antara budaya yang satu dengan budaya lainnya.³³

4. Dampak Konflik

Konflik bukanlah hal yang harus ditakuti dalam kehidupan, karena konflik apabila dikelola dengan baik akan berpengaruh besar dalam kehidupan manusia maupun dalam pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi. Menurut Rusdiana “konflik memiliki dampak positif dan negative yang dapat menciptakan perubahan bagi kehidupan manusia”.

a. Pengaruh Positif

Apabila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dan karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia dengan berbagai akibat seperti berikut:

- 1) Meningkatkan keterlibatan dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja.

³³Rusdiana, *Manajemen Konflik*, 141

- 2) Meningkatkan hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai analisis pekerjaan masing-masing.
- 3) Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi ataupun antarkelompok dalam organisasi.
- 4) Semakin berkurangnya tekanan, hal ini dapat membuat produktifitas kerja semakin meningkat.
- 5) Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan, pelatihan, dan konseling dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

b. Dampak negatif

Dampak negatif konflik sebenarnya disebabkan oleh kurangnya efektif dalam pengelolaannya, yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan absensi karyawan dan seringkali karyawan keluar pada waktu jam-jam kerja berlangsung.
- 2) Banyaknya karyawan yang mengeluh karna sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab.

- 3) Menurunnya kesehatan pada karyawan sehingga sulit untuk berkonsentrasi dalam pekerjaannya.
- 4) Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri apabila memperoleh teguran dari atasan.
- 5) Meningkatnya kecendrungan karyawan yang keluar masuk sehingga dapat mengakibatkan kehilangan karyawan yang berpotensi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dampak konflik dapat dibedakan menjadi pengaruh positif dan negatif. Pengaruh positif tentu akan sangat membantu dalam kehidupan manusia dan juga dalam proses pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Dan sebaliknya dampak negatif tentu akan mengganggu kehidupan manusia terlebih jika konflik akan merugikan perkembangan suatu organisasi apabila tidak dimenejemeni dengan baik.

C. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Setelah membahas manajemen dan konflik secara umum, selanjutnya dapat mengerucut dalam pembahasan mengenai manajemen konflik. Menurut Cribblin yang dikutip oleh Wahyudi dalam bukunya *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner* yang mengemukakan bahwa “manajemen konflik adalah teknik

yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.³⁴

Selanjutnya menurut Ross yang dikutip oleh Rusdiana dalam bukunya *Manajemen Konflik* mengemukakan bahwa “manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif”.³⁵

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah teknik tertentu yang digunakan pimpinan organisasi untuk mengatur perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Karena tanpa adanya penanganan yang tepat konflik tidak akan terselesaikan dan mungkin akan menjadi konflik yang lebih besar yang mana pihak-pihak yang terlibat konflik akan terganggu pikiran, tenaga sehingga menimbulkan turunnya semangat dan motivasi dalam bekerja, disanalah peran manajemen konflik digunakan untuk menyelesaikannya.

³⁴ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*, 47.

³⁵ Rusdiana, *Manajemen Konflik*, 170

2. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik adalah hal yang akan menghambat tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Seperti contoh di sekolah yang ingin meningkatkan semangat kerja guru, tentu dalam hal ini butuh kerja sama yang baik dari semua aspek yang terkait dalam tujuan tersebut mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan juga tenaga pendidik. Namun jika diantara pihak-pihak yang membantu dalam pencapaian tujuan meningkatkan semangat kerja guru terdapat sebuah konflik maka tentu tujuan tersebut akan sulit di wujudkan sebelum konflik yang terjadi itu terselesaikan.

Berikut ini adalah beberapa tujuan dari manajemen konflik Fisher dkk. Dalam bukunya *Mengelola Konflik*:

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi

Konflik dapat mengganggu perhatian serta mengalihkan energi dan kemampuan organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang strategis dari organisasinya. Akan tetapi visi, misi dan tujuan harus dicapai atau direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang telah direncanakan. Oleh karena itu memahami orang lain dan menghormati keberagaman sangatlah

penting karena dalam berorganisasi harus dipahami bahwa rekan kerja memiliki keanekaragaman dan berbagai perbedaan, suku, agama, bangsa, pribadi, perilaku, pola pikir, dan sebagainya. Menajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik memahami keberagaman tersebut.

b. Meningkatkan kreativitas

Menurut Sy. Landrau, Barbara Landau dan Daryl Landau (2001) sebagaimana dikutip oleh Fisher dkk. Yang menguraikan bahwa konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dimanajemeni untuk menciptakan kreativitas dan inovasi serta mengembangkan produktivitas. Dapat disimpulkan bahwa apabila suatu konflik dapat dimenejemeni dengan baik maka akan tercipta sebuah kreativitas. Namun dalam hal tersebut kembali lagi tergantung sosok manajer dapat mengolah manajemen konflik tersebut.

c. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama dan kerja sama. Semua subsistem dan para anggota dalam organisasi harus bekerja sama saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik

Prosedur dan mekanisme penyelesaian perkembangan berdasarkan situasi konflik. Jika prosedur dan mekanismenya berhasil

menyelesaikan konflik secara berulang-ulang, hal ini akan menjadi norma budaya organisasi, jika tidak konflik akan menyebabkan disfungsional organisasi. Namun dalam hal tersebut kembali lagi tergantung sosok manajer dapat mengolah manajemen konflik tersebut.³⁶

Dari beberapa tujuan manajemen konflik yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen konflik adalah sebuah cara yang dilakukan untuk mencegah atau memperbaiki terjadinya konflik dalam sebuah organisasi.

3. Gaya Manajemen Konflik

Menurut Winardi gaya dan intensi yang diwakili tiap-tiap gaya adalah sebagai berikut.³⁷

a. Gaya Menghindari (*Avoiding*)

Gaya menghindari, misalnya bersikap tidak kooperatif dan tidak asertif; menarik diri dari situasi yang berkembang, dan bersikap netral dalam segala macam “cuaca”. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi atau meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.

³⁶ Fisher, Simon Dkk, *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi Untuk Bertindak*, (Jakarta: The British Council, Zed Books, 2001), 7.

³⁷Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, (Bandung: Bandar Maju, 1994), 18

b. Gaya Komando

Gaya ini sering diasosiasikan dengan gertakan dan *hardball tactic* dari para pialang kekuasaan. Gaya ini dikatakan efektif apabila membutuhkan keputusan yang cepat atau jika persoalan kurang penting. Strategi ini baik digunakan apabila dalam keadaan terpaksa, sepanjang memiliki hal dan sesuai dengan pertimbangan hati nurani. Bersikap tidak kooperatif, tetapi tidak asertif; bekerja dengan cara menentang orang lain, peluang dalam mendominasi dalam situasi “menang-atau-kalah”, dan memaksakan segala sesuatu agar sesuai dengan menggunakan kekuasaan yang ada.

c. Gaya Akomodasi (*Accommodating*)

Menurut Baskerville yang dikutip oleh M. Chazienul Ulum “akomodasi adalah gaya yang ‘menampung’ dan mengakomodasikan pendapat dan kepentingan pihak yang terlibat konflik”.³⁸ Sedangkan menurut Winardi “Sikap ini misalnya sikap kooperatif, tetapi tidak asertif; membiarkan keinginan pihak lain menonjol; meratakan perbedaan untuk meratakan harmoni yang diciptakan secara buatan.

d. Gaya Kompromis (*Compromising*)

Menurut Winardi “Gaya kompromis berupaya melakukan klarifikasi polaritas dan mencari titik temu. Untuk menggunakan gaya ini

³⁸M. Chazienul Ulum, *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaa*, 107.

diperlukan keahlian negoisasi dan bargaining (tawar-menawar)”.³⁹

Sedangkan menurut Abi Sujak “gaya kompromi adalah gaya yang mempunyai kecenderungan untuk mengorbankan minat dengan mengambil kesepakatan untuk mencapai suatu persetujuan”.⁴⁰

e. Gaya Kolaborasi (kerja sama)

Menurut Winardi dalam bukunya *Manajemen Konflik* kolaborasi adalah “gaya kooperatif ataupun asertif; berupaya mencapai kepuasan setiap pihak yang berkepentingan, melalui perbedaan yang ada; mencari dan memecahkan masalah hingga setiap orang mencapai keuntungan dengan hasilnya”. Sedangka menurut Abi Sujak “gaya kolaboratif adalah keinginan untuk mengidentifikasi sebab-sebab yang melatar belakangi konflik, membagi informasi secara terbuka dan mencari jalan pemecahan dengan mempertimbangkan keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh”.⁴¹

4. Strategi Penyelesaian Konflik

Strategi penyelesaian konflik yang dapat digunakan oleh manajer ada bermacam-macam akan tetapi, menurut Mulyasa “tidak ada aturan yang universal untuk menyelesaikan konflik karena bentuk konflik yang terjadi berbeda-beda. Strategi pemecahan konflik bervariasi berdasarkan

³⁹Winardi, *Manajemen Konflik*, 18-19

⁴⁰Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*, (Jakarta: Rajawali, 1990), 170.

⁴¹Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*, 171.

kebutuhan perilaku konflik dan berdasarkan konteks-konteks komunikasi”⁴².

Strategi dalam menyelesaikan konflik ada berbagai macam cara. Melalui car-cara tersebut, kemudian dapat dirumuskan kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan. Terdapat sepuluh strategi dalam penyelesaian konflik, yaitu sebagai berikut:

- a. *Abandoning* atau meninggalkan konflik;
- b. *Avoiding* atau menghindari;
- c. *Dominating* atau menguasai;
- d. *Obliging* atau melayani;
- e. *Getting help* atau mencari bantuan;
- f. Humor atau sikap humoris dan santai;
- g. *Postponing* atau menunda;
- h. *Compromise* atau berkompromi;
- i. *Integrating* atau mengintegrasikan;
- j. *Problem solving* atau bekerja sama menyelesaikan masalah.⁴³

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa strategi dalam penyelesaian konflik ada sepuluh macam. Strategi yang pertama adalah meninggalkan konflik. Maksudnya adalah pihak-pihak yang sedang konflik berusaha memutuskan berdamai dengan cara meninggalkan situasi konflik. Konflik yang terjadi ditolak oleh individu atau kelompok agar tidak sampai terjadi. Selain menolak konflik, strategi dapat pula dilakukan dengan cara menghindari konflik. Ini merupakan strategi yang

⁴² Mulyana, Deddy, *Human Communication Prinsip-Prinsip Dasar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 226.

⁴³ Weni puspita, manajemen konflik, 117

digunakan agar konflik yang terjadi tidak bertambah parah. Menguasai konflik berarti mengetahui seluk beluk konflik yang sedang terjadi, melayani konflik berarti *getting help* atau mencari bantuan; humor atau bersikap humoris dan santai; postponing atau menunda; *compromise* atau berkompromi; *integrating* atau mengintegrasikan; dan *problem solving* atau bekerjasama menyelesaikan masalah.⁴⁴

D. Manajemen Konflik Pra Rasulullah

Dalam riwayat Imam Ahmad bin Hanbal nomor 18394, Imam Abū Dāud nomor 4999 dan Imam al-Nasa'i dalam kitab al-Kubra nomor 8441 dan 9110, dikisahkan bahwa suatu ketika Aisyah ra. melontarkan suara yang cukup keras kepada Nabi SAW. Perihal itu akhirnya sampai ke telinga Abu Baka ra. Selaku seorang ayah, Abu Baka ra. langsung mendatangi rumahnya. Sebagaimana diriwayatkan dari sahabat Nu'mān bin Basyīr ra., Nabi SAW. pun mengizinkan mertua dan sahabatnya itu untuk masuk ke dalam rumahnya. Setelah menghampiri Aisyah ra, Abu Baka ra. berkata; “Wahai putri Ummu Rumān, apakah engkau mengangkat suaramu dari Nabi SAW.?” Dalam kisah lain diceritakan bahwa Abu Bakr ra. telah memegang tangan anaknya. Melihat gelagat sang mertua, Nabi SAW. langsung mengambil posisi berdiri di antara keduanya. Nabi SAW. mendekati Aisyah ra. dan menghalanginya barangkali Abu Bakar ra. akan memukul anaknya. Abu

⁴⁴ Weni puspita, manajemen konflik, 118

Baka ra. terdiam dan langsung keluar dari rumah untuk menenangkan diri. Dalam kesempatan itulah Nabi SAW. mensihati Aisyah ra. dengan kelembutan. Melihat pembelaan dan kelembutan sang Nabi SAW., Aisyah ra. merasa amat dihormati dan dihargai. Nabi SAW. menasihatinya disaat tidak ada orang disekitarnya. Akhirnya Aisyah ra. menyadari kesalahannya kemudian memperbaikinya dan tersenyum kepada ayahnya.⁴⁵

E. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen kearsipan perpustakaan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Irfan Ardian. Skripsi Universitas Islam Negeri Jakarta tahun 2014. Mengenai Implementasi Manajemen Konflik di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa implementasi manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Al-Hasra Bojongsari Depok Sudah berjalan dengan cukup baik dalam faktor penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah. hanya saja sekolah kurang berkomunikasi, baik dengan bawahannya maupun dengan para siswanya. Kepala sekolah komunikasi denan bawahannya

⁴⁵ Pirman Bahagia “Cara Rasulullah SAW Menyelesaikan Konflik dengan Istrinya” Diakses pada minggu, 5 Desember 2021. Kisahikmah.com.html yang diposting oleh Firman Bahagia pada 21 Oktober 2014.

hanya disaat tertentu saja bahkan terkadang mengambil tindakan sendiri.⁴⁶

Persamaannya dengan yang penulis lakukan adalah mengetahui implementasi manajemen konflik, menggunakan jenis penelitian yang sama yaitu menggunakan penelitian kualitatif. Perbedaannya Irfan Andrian meneliti pada implementasi manajemen konflik di sekolah, penulis pada implementasi manajemen konflik di madrasah.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Aditya Kurnia Dani, Jurnal Psikologi tahun 2016. Mengenai Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen organisasi dengan Manajemen Konflik pada Guru di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda. Hasil penelitian mengemukakan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan terhadap manajemen konflik pada guru di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda. Komunikasi yang dilakukan oleh guru secara efektif akan membuat konflik yang dihadapi akan mudah diselesaikan.⁴⁷

Persamaan dengan penulis lakukan adalah membahas mengenai manajemen konflik, perbedaannya adalah Jurnal Aditya Kurnia Dani membahas tentang hubungan komunikasi organisasi dan komitmen organisasi dengan manajemen konflik, sedangkan penulis membahas

⁴⁶Irfan Ardian, "*Implementasi Manajemen Konflik di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok*", Skripsi, (Jakarta:Universitas Islam Negeri Jakarta, 2014)

⁴⁷ Aditya Kurnia Dani, "Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Dengan Manajemen Konflik pada Guru di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda", e Journal Psikologi 4 (2), (Samarinda:2016).

tentang implementasi manajemen konflik sebagai objeknya. Jenis penelitian pun berbeda, Jurnal ini menggunakan penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan penelitian kualitatif.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Moch Hafidz Fitratullah, Tesis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2014. Mengenai Implementasi Manajemen Konflik dalam Menemukan Solusi Perbedaan Pendapat. Hasil penelitian mengemukakan bahwa ada 3 strategi penyelesaian konflik yaitu: (1) strategi mengatasi konflik personal: a) menciptakan kontak dan membina hubungan pertemanan. b) menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan. c) menumbuhkan kekuatan dan kemampuan diri sendiri. d) mencari alternatif jalan terobosan. (2) Strategi mengatasi konflik realistis adapun penyelesaian manajemen konfliknya menggunakan metode dialog. (3) strategi mengatasi konflik disfungsional yaitu dengan cara sstrategi menang-kalah (*win-lose strategy*), dengan caramenarik diri dari persoalan yang ada .⁴⁸

Persamaannya dengan yang penulis lakukan adalah mengetahui implementasi manajemen konflik, menggunakan jenis penelitian yang sama yaitu menggunakan penelitian kualitatif. Perbedaannya Moch

⁴⁸ Moch Hafidz Fitratullah, *Implementasi Manajemen Konflik dalam Menemukan Solusi Perbedaan Pendapat*, Tesis (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014).

Hafidz Fitratullah menggunakan penelitian pustaka (*library research*), penulis menggunakan penelitian secara langsung.