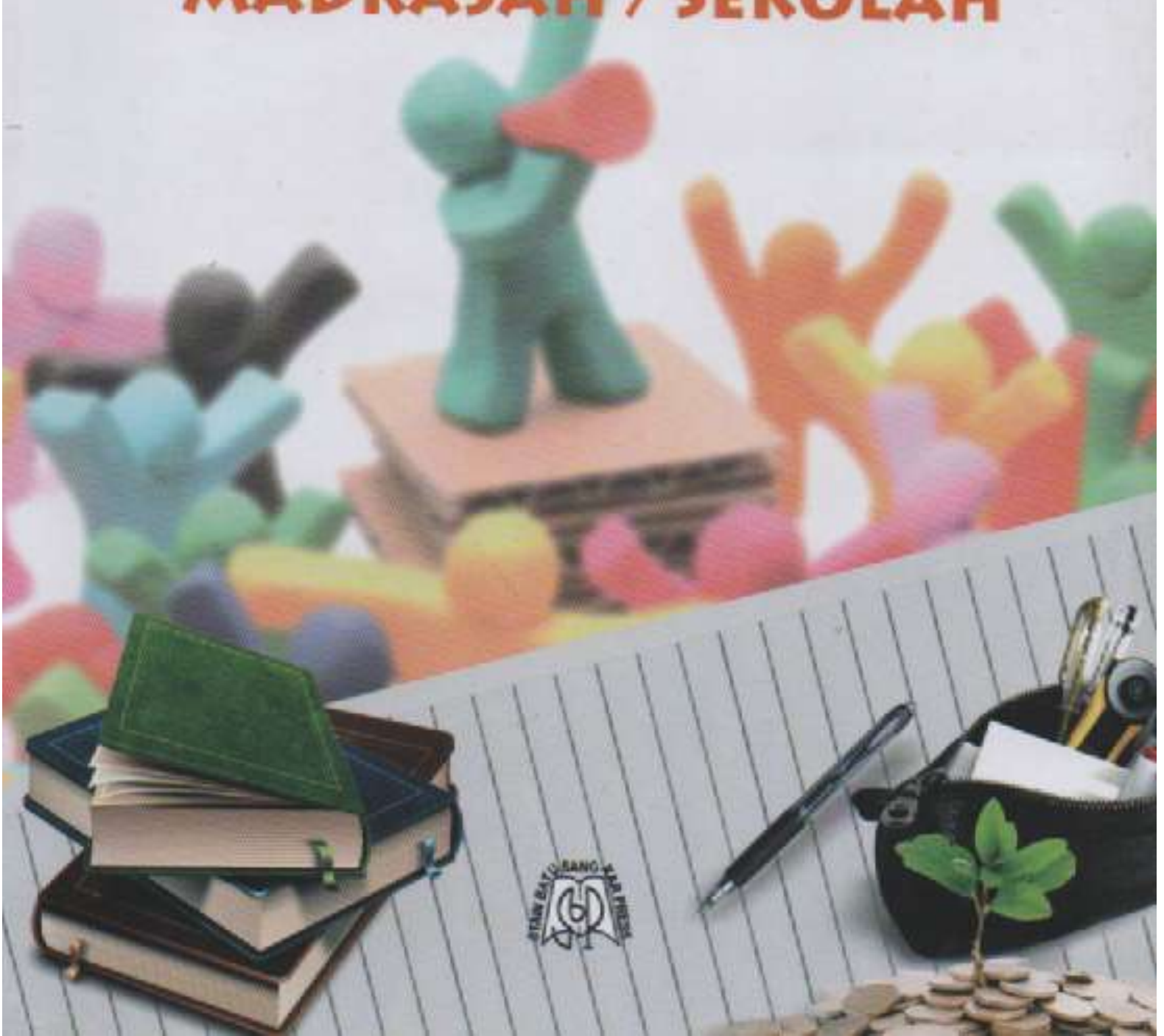
Asmendri, M.Pd. | Firman, M.Pd.I | Febrineng, M.Pd.I

MANAJEMEN KONFLIK

Berbasis

MADRASAH / SEKOLAH



MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS MADRASAH / SEKOLAH

Madrasah, sekolah dan pesantren adalah agen perubahan, pembaharuan, pencetak generasi masa depan. Madrasah /sekolah/pesantren adalah sebuah masyarakat kecil sebagai "tempat pelatihan atau magang" bagi peserta didik untuk mempelajari banyak hal tentang kehidupan. Pada masanya nanti akan dipraktekkan dalam kehidupan nyata. Konflik adalah bagian alami dari kehidupan, maka dari itu konflik juga merupakan bagian alami dari kehidupan sekolah.

Belajar untuk menangani konflik secara konstruktif adalah keterampilan hidup yang diperlukan oleh peserta didik. "apakah madrasah / sekolah bisa menjadi tempat siswa mempelajari bagaimana menyelesaikan konflik dengan cara damai?" apakah tradisi bertengkar, Bullying dapat dihilangkan dari lingkungan pendidikan anak-anak Indonesia?" Pertanyaan di atas, sangat memungkinan untuk dijawab dengan kata "bisa". Secara prinsip, madrsah / sekolah adalah lembaga yang memiliki otonomi, legalitas dan sistem untuk menata anggota organisasinya.

Buku "Manajemen Konflik Berbasis Madrasah / Sekolah" yang sedang Anda baca ini berusaha membantu mengurai akar permasalahan konflik yang terjadi di dunia pendidikan dan pembelajaran di madrasah, sekolah, pesantren khususnya. Buku ini juga dapat membatu kiat-kiat menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di tengah-tengah kehidupan masyarakat dari berbagai profesi. Penulis berharap buku sederhana ini semoga dapat bermanfaat bagi para pengelola madrasah/sekolah, kepala madrasah/sekolah, pengawas sekolah, guru, mahasiswa kependidikan/keguruan calon guru serta para pembaca dari berbagai profesi.

ISBN: 978-602-329-055-0

9 786023 290550

STAIN BATU SANGKAR PRESS

Asmendri, M.Pd. Firman,
M.Pd.I Febrineng, M.Pd.I

MANAJEMEN KONFLIK
BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH

STAIN BATUSANGKAR PRESS

Manajemen Konflik Berbasis Madrasah/Sekolah

© Asmendri, M.Pd., dkk 2016
Hak cipta dilindungi undang-undang.
All rights reserved

---

viii + 170 hlm ; 14.5 x 20.5 cm
Cetakan 1, November 2016
ISBN: 987-602-329-055-0

Penulis: Asmendri, M.Pd., Firman, M.Pd.I & Febrineng, M.Pd.I
Lay Out & Desain Sampul: Linkmed Pro Jogja

Diterbitkan Oleh:
STAIN Batu Sangkar Press

Dicetak Oleh:
Lingkar Media Yogyakarta
Jl. Depokan II/530 Peleman Rejowinangun KG Yogyakarta
Telp (0274) 4436767, 0815 7876 6720, 0856 4345 5556
www.linkmedprojogja.com

KATA PENGANTAR

Madrasah, sekolah dan pesantren adalah agen perubahan, pembaharuan, pencetak generasi masa depan. Madrasah /sekolah/pesantren adalah sebuah masyarakat kecil sebagai "tempat pelatihan atau magang" bagi peserta didik untuk mempelajari banyak hal tentang kehidupan. Pada masanya nanti akan dipraktekkan dalam kehidupan nyata. Konflik adalah bagian alami dari kehidupan, maka dari itu konflik juga merupakan bagian alami dari kehidupan sekolah.

Belajar untuk menangani konflik secara konstruktif adalah keterampilan hidup yang diperlukan oleh peserta didik. "apakah madrasah / sekolah bisa menjadi tempat siswa mempelajari bagaimana menyelesaikan konflik dengan cara damai?" apakah tradisi bertengkar, *Bullying* dapat dihilangkan dari lingkungan pendidikan anak-anak Indonesia?" Pertanyaan di atas, sangat memungkinan untuk dijawab dengan kata "bisa". Secara prinsip, madrsah / sekolah adalah lembaga yang memiliki otonomi, legalitas dan sistem untuk menata anggota organisasinya.

Buku "Manajemen Konflik Berbasis Madrasah / Sekolah" yang sedang Anda baca ini berusaha membantu mengurai akar permasalahan konflik yang terjadi di dunia pendidikan

dan pembelajaran di madrasah, sekolah, pesantren khususnya. Buku ini juga dapat membatu kiat-kiat menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di tengah-tengah kehidupan masyarakat dari berbagai profesi. Penulis berharap buku sederhana ini semoga dapat bermanfaat bagi para pengelola madrasah/sekolah, kepala madrasah/sekolah, pengawas sekolah, guru, mahasiswa kependidikan/keguruan calon guru serta para pembaca dari berbagai profesi.

Secara khusus penulis mengucapakan terima kasih kepada Dr. Muhammad Sahnan, M.Pd yang telah meluangkan waktunya untuk mereviu isi buku ini untuk hasil yang lebih baik lagi. Terima juga kepada pengelola Penerbit STAIN Batusangkar Press yang telah berusaha untuk menerbitkan buku ini. Penulis sadar, bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, tetapi penulis berharap bahwa dari buku ini para pembaca dapat memberi masukkan yang berharga untuk revisi berikutnya . Wassalam

Batusangkar, Mei 2016

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

BAB 1
DASAR-DASAR MANAJEMEN KONFLIK 1

A. Defenisi Manajemen Konflik 2
B. Aspek yang Terkait dengan Manajemen Konflik 4
C. Ciri-Ciri Konflik dan Tahapan-Tahapan Perkembangan Kearah Terjadinya Konflik 6
D. Cakupan Implementasi Manajemen Konflik 8
E. Penanganan Konflik 13

BAB II
TEORI-TEORI MANAJEMEN KONFLIK 17

A. Teori Dialektika Hegel 18
B. Teori Satya Graha 19
C. Teori Psikodinamika 20
D. Teori Pertukaran Sosial 22
E. Terori Permainan 24
F. Teori Fase 25
G. Teori Ruang 26
H. Teori Sistem Organisasi 28
I. Teori Negoisasi Muka 29

BAB III
MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS SEKOLAH 39

A. Pengertian Manajemen Konflik Berbasis Sekolah... 40
B. Fungsi Manajemen dan Prinsip Kebijakan Implimentasi Konflik dalam Pendidikan Sekolah... 46
C. Kurikulum MKBS 51

BAB IV
MEMBINA KELAS YANG DAMAI 53

A. Membina Kelas yang Damai..... 53
B. Cara Membina Kelas yang Damai 54
C. Menciptakan Iklim Kelas yang Kondusif dan Berkualitas dalam Proses Pembelajaran 58

BAB V
MEMBINA SEKOLAH YANG DAMAI..... 65

A. Budaya Sekolah..... 65
B. Sekolah yang Damai 67
C. Keterampilan yang Diperlukan dalam Konteks Sekolah yang Damai..... 80

BAB VI
DIMENSI-DIMENSI MANAJEMEN KONFLIK DAN CAKUPAN STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK..... 83

A. Dimensi-Dimensi Manajemen Konflik..... 83
B. Cakupan Strategi Manajemen Konflik..... 86

BAB VII
GAYA MANAJEMEN KONFLIK..... 95

A. Faktor-faktor Mempengaruhi Gaya Konflik 95
B. Gaya Manjemen Konflik 99

BAB VIII
MELEMBAGAKAN MANAJEMEN KONFLIK
BERBASIS SEKOLAH 105

A. Makna Pelembagaan dan Tiga Mekanisme Pelembagaan 106
B. Pelembagaan Sebagai Patokan Parameter Perilaku 109

BAB IX
MEDIASI SEJAWAT DALAM MANAJEMEN KONFLIK..... 111

A. Pengertian Mediasi Sejawat dalam Manajemen Konflik 111
B. Fungsi Mediasi Sejawat dalam Manajemen Pendidikan 112
C. Contoh Konflik Tentang Mediasi Sejawat dalam Manajemen Konflik. 117

BAB X
PENAKSIRAN KONFLIK..... 123

A. Pengertian Penaksiran Konflik..... 124
B. Cara Penaksiran Konflik 125
C. Cara atau Taktik Mengatasi Konflik..... 127
D. Contoh Penaksiran Konflik 129

BAB XI
EVALUASI MANAJEMEN KONFLIK DAN MENGEVALUASI MKBS 131

A. Evaluasi Manajemen Konflik 131
B. Evaluasi sebagai Alat Pengambilan Keputusan 134
C. Manfaat Evaluasi Pengarusutamaan Perdamaian ... 135
D. Tahapan dalam Evaluasi Pengarusutamaan Perdamaian 136
E. Pemantauan dan Evaluasi 141
F. Mengevaluasi MKBS 145

BAB XII
MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERSPEKTIF ETIKA PENDIDIKAN ISLAM 149

A. Pandangan Islam tentang Manajemen Konflik 149
B. Manajemen Konflik dalam Perpektif Etika Pendidikan Islam 155

DAFTAR PUSTAKA 161
BIOGRAFI PENULIS 165

BAB 1

DASAR-DASAR MANAJEMEN KONFLIK

Pendidikan adalah pencegahan konflik dan kekerasan yang terbaik. Dikatakan demikian karena hanya pendidikan yang secara komprehensif memungkinkan perubahan sikap ke arah yang lebih positif, tidak terkecuali sikap merespons konflik dan kekerasan. Pandangan ini kiranya tidak sedang memaksa orang agar memperhatikan persoalan konflik dan kekerasan lebih seksama ketimbang persoalan akademik anak-anak. Oleh karena itu, pendidikan hadir untuk senantiasa mendorong proses-proses yang mendukung perdamaian dan membatasi peluang-peluang yang mengarah pada peperangan/konflik. Manajemen Konflik Berbasis Sekolah (MKBS) memanfaatkan pendidikan sebagai pintu masuk untuk membuat perubahan sikap yang lebih positif dalam merespons konflik dan kekerasan.

Apabila dikelola dengan baik, konflik berdasarkan temuan-temuan riset sebelumnya dapat menyehatkan kondisi fisik, psikis dan sosial yang bersangkutan. Ketika seseorang dihadapkan dengan konflik saja, situasi semacam itu sebetulnya memberikan

momentum bagi orang-orang yang terlibat konflik untuk memilih apakah momentum itu digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan damai, membiarkannya, atau digunakan untuk memperburuk konflik yang ada. Dilihat dari perspektif manajemen konflik, cara yang terbaik adalah menggunakan momentum yang ada untuk menyelesaikan dengan damai. Cara ini berawal dari persepsi yang positif mengenai konflik, bahwa konflik memungkinkan perubahan yang lebih baik, dan justru yang harus dihindari adalah tindakan kekerasannya. Maka dari itu, konflik harus dikelola dan kekerasan harus dihentikan. Dengan begitu hakikat pendidikan akan mendapatkan tempat sebagai mestinya, yaitu mengoptimalkan daya analisis dan daya perasa anak terhadap lingkungan sekitar.

A. Defenisi Manajemen Konflik

Menurut Nardjana (1994) Konflik yaitu akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Menurut Killman dan Thomas (1978), konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Wijono,1993)

Sedangkan menurut Wood, Walace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1998:580) yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) yaitu : *Conflict is a situation*

which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another. Konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai:

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.
2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (Pickering, 2001).

Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan/ mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efekti dan efisien.Istilah konflik berasal dari kata kerja bahasa latin *configere* yang berarti saling memukul. Dari bahasa latin diadopsi ke bahasa Inggris, *conflict* yang kemudian diadopsi kedalam bahasa Indonesia. Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola prilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Manajemen konflik adalah manajemen jangka panjang yang bertujuan untuk menyelesaikan konflik yang mendasar. Istilah manajemen konflik diberikan untuk menggambarkan berbagai cara orang menyelesaikan keluhan tentang hak untuk melawan sesuatu yang dianggapnya salah. Manajemen konflikmerupakan

serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993) 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 suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

B. Aspek yang Terkait dengan Manajemen Konflik

Menurut Gottman dan Korkoff (Mardianto, 2000) menyebutkan bahwa secara garis besar ada dua manajemen konflik, yaitu:

1. Manajemen konflik destruktif

Adalah bentuk penanganan konflik dengan menggunakan acaman, paksaan, atau kekerasan. Adanya usaha ekspansi yang meninggi di atas isu awalnya atau bisa dikatakan individu cenderung menyalahkan. Dalam konflik destruktif, pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku, karena tujuan konflik di definisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain. Interaksi konflik berlarut-larut,siklus konflik tidak terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya. Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik membentuk spiral yang panjang yang makin lama makin menjauhkan jarak pihak-pihak yang terlibat konflik.

Pihak-pihak yang terlibat konflik menggunakan teknik manajemen konflik kompetisi, ancaman, konfrontasi, kekuatan, agresi, dan sedikit sekali menggunakan negoisasi untuk menciptakan win&win solution. Konflik jenis ini merusak kehidupan dan menurunkan kesehatan organisasi. Konflik destruktif sulit diselesaikan karena pihak-pihak yang terlibat konflik berupaya saling menyelamatkan muka mereka. Upaya menyelamatkan muka membuat konflik berlangsung lama,menghabiskan sumber-sumber pribadi dan organisasi,serta menurunkan produktivitas pribadi dan organisasi.

2. Manajemen Konflik Konstruktif

Merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang

disebut reasoning yaitu sudah dapat berpikir secara logis dalam penyelesaian masalah.Konflik konstruktif merupakan konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik .

Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik merupakan interaksi membangun dan makin mendekatkan jarak interaksi sosial diantara mereka dan membantu pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencapai objek mereka. Disamping itu konflik jenis ini memungkinkan interaksi konflik yang keras kembali normal dan sehat . akhir dari konflik konstruktif antara lain yaitu win&win solution,solusi kolaborasi atau kompromi,serta meningkatkan perkembangan dan kesehatan organisasi.

C. Ciri-Ciri Konflik dan Tahapan-Tahapan Perkembangan Kearah Terjadinya Konflik

1. Ciri-ciri konflik

   Menurut Wijono(1993 : 37) Ciri-ciri Konflik adalah :

   a. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
   b. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.

c. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai dengan gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri

d. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.

e. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

2. Tahapan-Tahapan Perkembangan kearah terjadinya Konflik

a. Konflik masih tersembunyi (laten)

Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.

b. Konflik yang mendahului (antecedent condition)

Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.

c. Konflik yang dapat diamati (perceived conflicts) dan konflik yang dapat dirasakan (felt conflict)

   Muncul sebagai akibat antecedent condition yang tidak terselesaikan.

d. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (manifest behavior)

   Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya; individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.

e. Penyelesaian atau tekanan konflik

   Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.

f. Akibat penyelesaian konflik

   Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negatif terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi ***produkivitas kerja***. (Wijono, 1993,

D. Cakupan Implementasi Manajemen Konflik

Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. perubahan institusional yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak

pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumber daya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

Untuk itulah diperlukan upaya untuk mengelola konflik secara serius agar keberlangsungan suatu organisasi tidak terganggu. stoner mengemukakan tiga cara dalam pengelolaan konflik, yaitu:

1. Merangsang konflik di dalam unit atau organisasi yang prestasi kerjanya rendah karena tingkat konflik yang terlalu kecil, termasuk dalam cara ini adalah:
    a. Minta bantuan orang luar
    b. Menyimpang dari peraturan (going against thebook)
    c. Menata kembali struktur organisasi
    d. Menggalakkan kompetisi
    e. Memilih manajer yang cocok
2. Meredakan atau menumpas konflik jika tingkatnya terlalu tinggi atau kontra-produktif
3. Menyelesaikan konflik. metode penyelesaian konflik yang disampaikan stoner adalah:
    a. Dominasi dan penguasaan, hal ini dilakukan dengan cara paksaan, perlunakan, penghindaran,dan penentuan melalui suara terbanyak.

b. Kompromi

c. Pemecahan masalah secara menyeluruh.

Konflik yang sudah terjadi juga bisa diselesaikan lewat perundingan. cara ini dilakukan dengan melakukan dialog terus menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian maksimum yang menguntungkan kedua belah pihak. melalui perundingan, kepentingan bersama dipenuhi dan ditentukan penyelesaian yang paling memuaskan. Gaya perundingan untuk mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara :

1. Pencairan, yaitu dengan melakukan dialog untuk mendapat suatu pengertian
2. Keterbukaan, pihak-pihak yang terlibat bisa jaditidak terbuka apalagi jika konflik terjadi dalam hal-hal sensitif dan dalam suasana yang emosional
3. Belajar empati, yaitu dengan melihat kondisi dan kecemasan orang lain sehingga didapatkan pengertian baru mengenai orang lain
4. Mencari tema bersama, pihak-pihak yang terlibat dapat dibantu dengan cara mencari tujuan-tujuan bersama
5. Menghasilkan alternatif, hal ini dilakukan dengan jalan mencari alternatif untuk menyelesaikan persoalan yang diperselisihkan.
6. Menanggapi berbagai alternatif, setelah ditemukan alternatif-alternatif penyelesaian hendaknya pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mempelajari dan memberikan tanggapan

7. Mencari penyelesaian, sejumlah alternatif yang sudah dipelajari secara mendalam dapat diperoleh suatu konsensus untuk menetapkan suatu penyelesaian
8. Membuka jalan buntu, kadangkala ditemukan jalan buntu sehingga pihak ketiga yang obyektif dan berpengalaman dapat diikutsertakan untuk menyelesaikan masalah
9. Mengikat diri kepada penyelesaian di dalam kelompok, setelah dihasilkan penyelesaian yang disepakati, pihak-pihak yang terlibat dapat memperdebatkan dan mempertimbangkan penyelesaian dan mengikatkan diri pada penyelesaian itu
10. Mengikat seluruh kelompok, tahap terakhir darilangkah penyelesaian konflik adalah dengan penerimaan atas suatu penyelesaian dari pihak-pihak yang terlibat konflik.

Di sekolah ada terjadi beberapa konflik yang sering muncul diantaranya tawuran antar pelajar, membentuk geng disekolah. Maka untuk menyelesaikan itu adanya manajemen konflik disekolah. Contoh manajemen konflik disekolah:

1. Munculnya kelompok-kelompok atau geng

Geng merupakan salah satu dari kelompok sosial yang dapat tercipta dalam lingkungan sekolah hal ini dapat terjadi disebabkan karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang tidak mungkin dapat hidup sendiri di dunia. Terlebih lagi Sekolah Menengah Atas yang muridnya merupakan remaja yang secara psikologi kemampuan berpikir mereka sedang berkembang, memperluas pergaulan sesama siswa dan berpaling kepada teman sebaya yang lebih mengerti kondisi emosi kita. sehingga tidak menerima lagi masukan orang tua secara mentah-

mentah .dan sekolah merupakan tempat kedua mereka setelah dirumah karena sebagian waktu mereka dalam sehari mereka habiskan di sekolah. jadi sangat memungkinkan sekolah menjadi sarana untuk hal tersebut.

Faktor penyebab munculnya geng pelajar di sekolah antara lain sebagai berikut :

a. Pengawasan kegiatan anak setelah kegiatan di sekolah yang masih kurang.
b. Kurangnya kegiatan di luar akademik yang sesuai dengan bakat dan minat remaja.
c. Peraturan yang kadang membuat siswa bosan dan memilih hal-hal yang menghindari peraturan tersebut.
d. Munculnya orang-orang di luar lingkungan pendidikan yang mempengaruhi dengan memberikan pengetahuan-pengetahuan negatif sehingga terbentuk geng. Pencarian jati diri untuk menunjukkan kekuatan dan kekuasaan.

2. Fenomena tawuran antar pelajar

Tawuran antar pelajar mungkin sudah menjadi hal yang biasa belakangan ini. Media masa selalu memberitakan tentang fenomena yang terjadi diantara para remaja yang masih menempuh pendidikan. Waktu yang seharusnya mereka lakukan untuk belajar justru mereka gunakan untuk salingm enyerang satu sama lain. Tawuran antar pelajar ini semakin menjadi semenjak dibentuknya geng-geng, rasa persahabatan yang kuat membuat mereka merasa bagaikan satu tubuh. Apabila ada anggota yang mendapat masalah, maka seluruh anggota akan ikut turun tangan untuk menyelesaikannya. Yang menjadi

masalah adalah emosi yang belum stabil pada usia mereka. Masalah yang semula kecil bisa berakibat fatal karena dihadapi dengan penuh emosi.

Penyebab terjadinya tawuran antar pelajar antara lain:

1. Sebab terkecil yang melatar belakangi tawuran yaitu saling ejek satu sama lain, hingga kemudian diantara mereka ada yang tidak terima lalu mereka menyerang kubu yang lain.
2. Dendamnya seorang siswa, hingga ia berusaha untuk membalas perlakuan yang disebabkan oleh siswa sekolah yang dianggap telah merugikan seorang siswa atau mencemarkan nama baik sekolah.
3. Tingkat kestresan dalam menghadapi materi pelajaran. Seperti yang diketahui bahwa materi pelajaran yang ada di sekolah cukup bannyak dan berat. Akhirnya stress yang mereka alami itu mereka tumpahkan dalam bentuk yang tidak terkendali yaitu tawuran.
4. Faktor lain adalah lemahnya pemahaman tentang agama serta aplikasinya. Mereka tidak tertarik dengan hal keagamaan, sehingga pemahaman mereka kurang. Selain itu, mereka tidak diajarkan untuk aktik mempraktekkan materi yang mereka dapat. Mereka hanya mengetahui teori dan lemah dalam hal praktek.

E. Penanganan Konflik

Bila kelompok menunjukkan agresif atau permusuhan, langkah pertama yang harus diambil oleh guru adalah menganalisa situasi. Setelah tahu akar permasalahanya, yang terpenting

adalah segera mencari soluri. Dalam hal ini semua pihak harus ikut berperan, yaitu keluarga, sekolah, masyarakat dan pemerintah.

1. **Peranan keluarga dalam penyelesaian masalah ini.**
    a. Pendidikan yang mendasar di mulai di rumah. Orangtua harus aktif menjaga emosi anak. Pola mendidik sebaiknya juga harus diubah. Orangtua tidak seharusnya mendikte anak, namun memberi keteladanan.
    b. Selain itu, tidak mengekang anak untuk melakukan sesuatu dan biarkan mereka berekspresi selama masih dalam batas yang wajar.
    c. Menghindari kekerasan dalam rumah tangga sehingga tercipta kondisi rumah yang nyaman dan kondusif. Yang tidak kalah penting adalah membatasi anak-anak dalam melihat tayangan televisi yang mengandung unsur kekerasan. Orangtua harus pandai memilih tontonan yang positif bagi anak sehingga dapat dijadikan teladan. Membatasi anak usia remaja memang lebih sulit, karena setiap informasi dapat mereka akses dari manapun.
    d. Penanaman nilai-nilai keagamaan semenjak dini perlu dilakukan, sehingga anak akan dapat membentengi diri mereka dari hal negative apabila tidak berada dilingkunagn keluarga.

2. **Peranan sekolah sangat penting dalam penyelesaian masalah ini.**
    a. Untuk meminimalkan konflik, sekolah harus membuat tata tertib yang ketat agar siswa bisa lebih disiplin.
    b. Selain itu juga diperlukan peran BK dalam pembinaan mental siswa. BK membantu menemukan solusi bagi siswa yang mendapat masalah. Sehingga hal-hal yang dapat memicu terjadinya konflik dapat dicegah.
    c. Mengkondisikan suasana yang ramah dan penuh kasih sayang. Guru tidak hanya berperan sebagai penyalur pengetahuan, namun juga berperan sebagai orangtua yakni mendidik.
    d. Menyediakan fasilitas untuk menyalurkan energy siswa. Contohnya meyediakan kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa. Pada usia remaja energy mereka tinggi, sehingga perlu disalurkan lewat kegiatan yang positif sehingga tidak mengarah pada hal yang merugikan.
3. **Peranan masyarakat dalam penyelesaian masalah.**
    a. Masyarakat memberikan ruang bagi remaja untuk berekspresi.
    b. Mengapresiasi tindakan-tindakan positif yang dilakukan remaja.
    c. Memberikan keteladanan diluar lingkup keluarga.
    d. Peranan pemerintah dalam penyelesaian masalah.

Dalam penyeleggaraan kegiatan ekstrakulikuler di sekolah membutuhkan dana. Sehingga pemerintah harus memberikan

subsidi untuk meningkatkan sarana dan prasrana kegiatan tersebut. Pemerintah harus tegas menerapkan sanksi hukuman. Memberikan efek jera pada siswa yang melanggar peraturan, sehingga ia akan berfikir berkali-kali untuk mengulangi hal yang sama. Apabila melihat sanksi yang tegas, maka orang lain pun akan segan untuk menirunya.

BAB II

TEORI-TEORI MANAJEMEN KONFLIK

Perkembangan bidang ilmu konflik dan aplikasinya dalam penyelesaian konflik menciptakan beragam teori mengenai konflik. Teori-teori tersebut memandang konflik dari berbagai *perspektif* dengan asumsi yang berbeda. Disamping itu aspek konflik yang menjadi objek teori juga beragam.Teori konflik adalah teori yang memandang bahwa perubahan sosial tidak terjadi melalui proses penyesuaian nilai-nilai yang membawa perubahan, tetapi terjadi akibat adanya konflik yang menghasilkan kompromi-kompromi yang berbeda dengan kondisi semula.Teori ini didasarkan pada pemilikan sarana-sarana produksi sebagai unsur pokok pemisahan kelas dalam masyarakat.

Teori-teori mengenai konflik membantu para ilmuan dan praktisi konflik untuk memperoleh penjelasan mengenai mengapa konflik terjadi,apa penyebab konflik dan bagaimana proses terjadinya suatu konflik. Setiap teori menjelaskan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong bagaimana orang bersikap dan berperilaku secara tertentu dalam menghadapi konflik.

Menurut Husaini Usman (2008), Konflik adalah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, dan pertentangan dengan hati nurani sendiri. Konflik bertujuan untuk mendapatkan dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan, baik pribadi maupun kelompok yang disebut politik serta meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik dan menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik

Menurut Luthans, pada umumnya penyebab-penyebab konflik dalam organisasi dapat digolongkan ke dalam salah satu dari konflik-konflik diantaranya adalah tujuan yang bertentangan, munculnya alat-alat yang tidak cocok atau alokasi sumber daya yang tidak sesuai, masalah status yang ganjil, perbedaan persepsi (tanggapan).

Sumber konflik dalam organisasi sebenarnya merupakan akibat dinamika hidup, interaksi kelompok dan juga proses psikologis. Dalam organisasi klasik, kata Luthans, terdapat empat bidang struktural yang menjadi tempat terjadinya konflik yaitukonflik hirarki, konflik fungsional, konflik lini-staf, konflik formal-informal. Dan adapun teori-teori manajemen adalah sebagai berikut:

A. Teori Dialektika Hegel

Menurut George Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), seorang *filsufidealis* Jerman mengemukakan teori *dialektika*. Menurut Hegel "Setiap gerakan proses atau kemajuan merupakan hasil konflik dengan proses tertentu. Proses konflik tersebut adalah bertentangan antara tesis,antitesis,dan sintesis". Tesis

merupakan suatu ide atau gerakan historis. Ide atau gerakan berisi ketidak sempurnaan yang akan menimbulkan oposisi atau antitesis. Sebagai hasil konflik keduanya, muncullah pendapat yang ketiga yaitu antitesis. Sintesis akan menjadi suatu tesis baru yang akan menimbulkan antitesis baru dan kemudian menghasilkan sintesis baru dan seterusnya.

Proses *dialektika* tersebut akan berlangsung hingga terciptanya ide absolut yaitu sintesis akhir yang sangat sempurna dan tidak menimbulkan antitesis baru.

B. Teori Satya Graha

Mohandar Karachad (Mahatma) Gandhi adalah pemimpin perjuangan kemerdekaan India dalam melawan pemerintah penjajahan Inggris. Beliau mengemukakan konsep konflik perlawanan tanpa kekerasan yang terkenal dengan nama Satya Graha.

Satya graha berasal dari kata bahasa Sansekerta : Satya artinya kebenaran dan Agraha artinya teguh. Jadi dapat disimpulkan bahwa Konsep Satya Graha berarti teguh terhadap kebenaran dan menolak semua yang tidak benar. Atau juga bisa diartikan dengan mempertahankan kebenaran, tidak dengan memberikan penderitaan kepada lawan, tapi kepada diri sendiri. Langkah-langkah dalam menggunakan teori Satya Graha ini yaitu dengan menggunakan strategi dan taktik konflik yaitu :

1. Strategi langkah bijak : yaitu dengan menggunakan *negosiasi* dan *arbitrase*. Yang meliputi:
    a. Pengumpulan dan analisis fakta di tempat konflik dengan partisipasi lawan konflik

b. Mengidentifikasi minat yang sama dengan lawan konflik

c. Formulasi tindakan dan diskusi yang diterima lawan konflik

d. Upaya untuk kompromi tetapi tidak mengalah pada suatu hal yang esensial.

2. Taktik konflik : apabila dengan langkah langkah sebelumnya konflik tidak dapat diselesaikan,maka menggunakan langkah selanjutnya yaitu dengan melaksanakan tindakan langsung seperti: *Agitasi, ultimatum*, pemboikotan ekonomi, pemogokan, non koperasi, pembangkangan sipil, perampasan fungsi-fungsi pemerintahan, dan penciptaan pemerintahan paralel. Jika salah satu dari tindakan tersebut dapat menyelesaikan konflik, tindakan berikutnya tidak diperlukan.

Strategi Satya Graha juga bisa diterapkan untuk setiap jenis konflik. Akan tetapi taktik yang digunakan tidak bisa digeneralisasi untuk semua jenis konflik dengan melalui suatu terobosan taktik yang sesuai dengan situasi konflik yang ada.

C. Teori Psikodinamika

Teori *psikodinamika* banyak digunakan untuk menjelaskan latar belakang dan proses terjadinya konflik. Sigmeun Freud dan para pengikutnya mengemukakan teori *psikodinamika* yang menjelaskan bagaimana keadaan interpersonal dan aktifitas mental bisa menimbulkan perilaku dalam konteks sosial (Joseph P.Folger & Marshall S. Poole,1984). Pemikiran teori ini

bisa digunakan untuk menjelaskan bagaimana konflik dapat terjadi. Pikiran manusia merupakan sumber energi jiwa yang berhubungan dengan berbagai aktivitas, mulai dari aktivitas positif sampai aktivitas negatif yang merusak. Terdapat tiga komponen model dasar teori *psikodinamika*,diantaranya yaitu:

1. Ide

Ide merupakan *resevoir* energi *instingtif* yang berisi dorongan biologis. Ide-ide tidak disadari dan peroperasi berdasarkan prinsip kesenangan, dorongan untuk mencapai kesenangan dan menghindari kesakitan. Karakteristik ide adalah proses berpikir primer yang tidak logis, irasional, dan termotifasi oleh suatu keinginan untuk segera mendapatkan gratifikasi dari suatu impuls.

2. Ego

Ego merupakan komponen yang memanajemeni konflik antara ide dan hambatan-hambatan dunia yang sesungguhnya. Ego beroperasi berdasarkan prinsip realitas. Karakterisasi ego adalah proses berfikir skunder yang logis dan rasional. Peran ego adalah untuk mencegah ide dari memberikan gratifikasi impuls dengan cara yang tidak tepat.

3. Superego

Superego merupakan sistem nilai atau komponen kepribadian. Superego berisi standar moral yang dipelajari dari orang tua dan masyarakat. Superego memaksa ego untuk menyesuaikan diri tidak hanya pada realitas, tetapi juga pada moralitas yang ideal. Dari sini superego menyebabkan orang merasa bersalah

jika mereka melakukan sesuatu yang bertentangan dengan peraturan masyarakat.

D. Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial digunakan oleh para peneliti untuk menganalisis dan menjelaskan proses terjadinya konflik. Teori ini disusun berdasarkan asumsi :

1. Perilaku manusia dalam interaksi sosial merupakan aktivitas pertukaran antara imbalan dan biaya. Pertukaran tersebut meliputi pertukaran yang kelihatan dan pertukaran yang tidak kelihatan. Pertukaran kelihatan itu seperti pertukaran barang dan jasa. Sedangkan pertukaran yang tidak kelihatan itu seperti pertukaran cinta antara dua sejoli. Pertukaran dalam interaksi sosial berhubungan dengan pertukaran manfaat, yaitu memberikan sesuatu yang bernilai dan terjadi timbal balik. Pertukaran timbal balik terjadi karena adanya saling ketergantungan dan konflik terjadi karena adanya pihak yang terlibat konflik saling tergantung dan saling menguntungkan secara timbal balik.
2. Seseorang berperilaku didorong dan diarahkan oleh ketertarikan pribadi untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Dalam suatu pertukaran, orang mencari nilai lebih atau nilai tambah dari pertukaran tersebut, dalam interaksi sosial, ada orang yang berupaya memaksimalkan manfaat pribadi tanpa memikirkan kerugian orang lain. Jika hubungan interaksi sosial dilakukan dengan saling merugikan,interaksi tersebut tidak akan lama. Pihak yang merasa dirugikan dalam

interaksi akan menghentikan interaksi sosial dan situasi tersebut mencerminkan terjadinya suatu konflik.

Dalam suatu interaksi sosial ada beberapa hal yang menimbulkan konflik yaitu: keadilan, kewajaran, persamaan hak, dan kekuasaan. Keadilan, menurut Boris Kabanoff 1991, keadilan itu ada dua yaitu keadilan distributif yaitu dimana keadilan yang didapatkan berdasarkan distribusinya. Dan yang kedua yaitu keadilan prosedural, keadilan yang berdasarkan proses yang dilakukannya.

Kewajaran, dalam suatu hubungan kerjasama produktifitas ekonomi merupakan tujuan utama, kewajaran merupakan prinsip utama daripada persamaan hak dalam keadilan distributif. Apabila persamaan hak diterapkan maka produktifitas tidak bisa berjalan dengan baik,dan bisa menimbulkan konflik.

Persamaan hak, apabila tujuan interaksi sosial untuk mengembangkan atau mempertahankan kekohesifan hubungan sosial yang menyenangkan, maka persamaan hak merupkan prinsip dominan dalam hubungan sosial. Persamaan hak artinya setiap orang yang berinteraksi sosial mempunyai nilai yang sama dan menciptakan kondisi optimal untuk memelihara harga diri, ketiadaan persamaan hak akan meniadakan kekohesifan hubungan sosial yang akan mengarah timbulnya suatu konflik.

Kekuasaan, dalam suatu interaksi sosial, kekuasaan merupakan hasil ketergantungan diantara dua pihak yang berinteraksi. Konflik tidak akan terjadi jika setiap orang dalam interaksi sosial mengakui dan menghargai kekuasaan yang dimiliki sseorang secara sah. Konflik umumnya terjadi jika

setiap orang dalam suatu interaksi sosial berupaya menambah kekuasaannya dengan cara tidak mengakui kekuasaan orang lain atau merendahkan nilai kekuasaan orang lain.

E. Terori Permainan

Teori lainnya yang banyak digunakan dalam memahami proses konflik adalah teori permainan yang sering juga disebut dengan sains strategi. Menurut teori ini, konflik sama halnya dengan permainan, dimana ada dua pihak atau lebih yang bermain menggunakan strategi dan taktik bermain untuk mengalahkan lawan bermainnya. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh matematesian dari Universitas Princeton. Permainan juga sering dikelompokkan menjadi permainan kompetitif dan permainan kooperatif, dalam permaina kompetitif salah satu pihak harus menang dan pihak lain harus kalah,sedangkan dalam permainan kooperatif para pihak atau para pemain dapat menghasilkan nilai yang sama atau nilai yang berbeda.

Menurut Joseph P. Folger & Marshal S. Poole (1984) teori permainan didasarkan pada empat asumsi :

1. Struktur permainan dibentuk oleh pilihan atau opsi yang tersedia untuk para pemain dan imbalan-imbalan yang mereka terima dari memilih suatu pilihan tertentu.
2. Pilihan yang tersedia untuk para pemain jumlahnya terbatas dan para pemain mengetahui pilihan tersebut.
3. Hasil yang berhubungan dengan gerakan tertentu tergantung pada pilihan pemain dan lawan main.

4. Para pemain mengetahui hasil yang berhubungan dengan setiap kombinasi pilihan dan hasil yang menarik, serta mempunyai makna bagi mereka.
5. Pilihan seorang pemain ditentukan oleh perhitungan hasil. Perilaku permainan rasional terdiri dari seleksi terhadap pilihan-pilihan yang menghasilkan keluaran yang menyenangkan, baik perolehan maksimum atau pencapaian suatu norma yang bermanfaat seperti kedilan distributif.

F. Teori Fase

Teori fase konflik merupakan teori yang bisa digunakan untuk memahami proses terjadinya konflik. Teori ini sudah disusun berdasarkan asumsi bahwa proses terjadinya konflik melalui fase-fase dengan pola tertentu dan dalam kurun waktu tertentu.

1. Donald Rothchild dan chandra lekha sriram mengemukakan konflik antar kelompok dalam empat fase. Fase potensi konflik : dalam fase ini konflik telah terjadi,tetapi dalam level intensitas sangat rendah. Faktor struktural dan penyebab konflik memicu perbedaan diatara kelompok disamping perbedaan sosio-ekonomi, kultur dan politik. Tindakan preventif dari fase ini tidak beresiko dan mempunyai potensi untuk berhasil.
2. Fase pertumbuhan : dalam fase ini, isu yang dipertentangkan dan kelompok-kelompok lebih didefinisikan.ikatan dan hubungan antarelit masih terjadi dan isu yang dipertentangkan masih bisa dirundingkan, biaya tindakan preventif meningkat tetapi kemungkinan berhasil masih posituf.

3. Fase pemicu dan eskalasi. Persepsi perubahan yang nyata dalam kelompok kondisi ekonomi, sosial, politik bisa memicu eskalasi. Permulaan kekerasan masal merupakan ambang fundamental konflik. Ikatan antarelit putus, interaksi sosial memfokuskan pada kekerasan yang terorganisasi ketika pertukaran meredup. Kekerasan meningkat, kelompok yang bertikai kehilangan kepercayaan satu sama lain dan merasa tidak dapat berkompromi. Kekerasan dapat membuat intervensi akan beresiko mahal. Pada fase ini tindakan ntuk mencegah kekerasan agar tidak bereskalasi ke kelompok lain masih mungkin untuk dilakukan.
4. Fase pascakonflik. Sesudah de-eskalasi kekerasan menurun, intervensi preventif dengan tujuan membangun kembali hubungan damai dan saluran komunikasi antar kelompok yang terlibat konflik untuk menghindari terulangnya kekerasan. Menurut Rothchild dan sriram, fase ini terdiri dari dua bagian terpisah. Fase pengembangan militer /keamanan jangka pendek :dengan meningkatkan kepercayaan terhadap perdamaian seperti dengan proses pelucutan senjata. Fase pengembangan institusi jangka panjang : untuk membantu membangun kembali hubungan antar kelompok dengan rekonstruksi sosial, politik, dan ekonomi. Pembangunan institusi dan demokratisasi harus meletakkan fondasi perdamaian berkelanjutan.

G. Teori Ruang

Awal teori ruang adalah teori lewin mengenai iklim organisasi pada tahun 1951. Lewin melukiskan prilaku manusia sebagai

gerakan melalui suatu ruang kehiduan dibawah pengaruh berbagai kekuatan yang berada dalam ruang. Ruang kehidupan terdiri atas konsepsi orang mengenai tujuan penting yang akan dicapai, hambatan dan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Morton Deutsch murid dari Lewin menyatakan bahwa proses resolusi konflik yang terjadi sangat dipengaruhi oleh konteks dimana konflik terjadi. Ia berpendapat bahwa wajah kontekstual kritis dari situasi konflik, yang akan membedakan antara resolusi kooperatif dan resolusi yang berkopetensi menghasilkan kompetisi destruktif adalah tipe interdependensi yang terbentuk diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Interdependensi tidak didefinisikan secara objektif tetapi didefinisikan oleh persepsi dan kepercayaan dari pihak-pihak yang terlibat konflik, jika mereka mempersepsikan situasi sebagai promotif, mereka akan bertindak sebagai promotif. Jika mereka mempersepsikan situasi sebagai kompetisi, mereka akan bertindak untuk berkompetisi. Persepsi interdependensi promotif cenderung untuk mempromosikan interaksi kooperatif. Disisi lain persepsi interdependensi kompetitif cenderung untuk menghasilkan prilaku kompetisi.

Deutsch juga mengemukakan bahwa konsekuensi interaksi lainnya dibawa interdependensi promotif dan kompetitif.

Dibawah interdependensi promotif yang menciptakan iklim kerja sama, pihak-pihak yang terlibat konflik akan menekankan pada:

1. ketertarikan bersama dan pembagian kerja yang terkoordinasi
2. menciptakan sikap saling percaya dan bersahabat
3. mempersepsikan persamaan dalam kepercayaan dan tujuan
4. berkomunikasi lebih terbuka dan lebih jujur

Untuk interdependensi kompetitif yang menciptakan iklim kompetitif, pihak yang terlibat konflik akan memfokuskan pada:

1. ketertarikan yang antagonistik dan saling menghambat satu sama lain
2. memperlihatkan sikap curiga dan kekerasan
3. menekankan pada perbedaan
4. serta berkomunikasi dengan cara yang menyesatkan dan menahan diri.

H. Teori Sistem Organisasi

Konflik dan manajemen konflik dapat dianalisis dari sudut pandang teori sistem dalam organisasi. Konflik ekonomi, politik, sosial dan sebagainya terjadi dalam konteks sistem organisasi.

Menurut von Bertalanffy suatu organisasi merupakan suatu sistem yang terintegrasi melalui struktur-struktur dan fungsi-fungsi yang saling memiliki ketergantungan. Suatu organisme terjadi dari suatu molekul-molekul yang harus bekerja sama secara harmonis. Setiap molekul harus mengetahui apa yang dilakukan oleh molekul-molekul lainnya. Masing-masing harus mampu menerima dan disiplin untuk mematuhinya.

Menurut von Bertalanffy (1968), teori sistem merupaka sains mengenai keseluruhan. Untuk memahami sesuatu kita

harus memahami keseluruhan dari sesuatu tersebut. Hal ini bertentangan dengan para saintis tradisional yang menggunakan pendekatan reduksionis, yang mengemukakan bahwa untuk memeahami sesuatu harus memecah sesuatu menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Dengan memahami hal-hal yang lebih kecil tersebut, hal yang dilakukan dan prilaku keseluruhan bisa diprediksi. Hal ini bertentangan dengan teori sistem dari Von Bertalanffy yang memulai memahami sistem secara keseluruhan kemudian memahami kontribusi subsiste-subsistem terhada sistem.

Dengan teori sistem dari von Bertalanffy tersebut pola analisis sistem mempergunakan sejumlah asumsi yaitu :

1. Pola pikir kesatuan
2. Subsistem
3. Saling tergantung
4. Ikatan sinergi
5. Garis batas sistem
6. Tujuan sistem
7. Budaya organisasi
8. kepemimpinan

I. Teori Negoisasi Muka

Teori negosiasi muka dikembangkan oleh Stella Ting-Toomey (1985 dan terakhir kali disempurnakan pada tahun 2005). Teori ini berdasarkan asumsi bahwa akar konflik adalah berdasarkan manajemen identitas pada level individual dan level budaya.

Berbagai fakta identitas individual dan budaya dilukiskan dalam bentuk berbagai muka.

Muka adalah citra publik dari individu atau kelompok yang masyarakatnya melihat dan dievaluasi berdasarkan norma dan nilai-nilai masyarakat. Konflik terjadi jika muka kelompok atau individu terancam. Menurut teori ini, konflik akan terjadi terkait dengan isu tiga tujuan, yaitu isi, hubungan, dan identitas budaya. Konflik mengenai isu isi tujuan merupakan isu eksternal yang dipegang teguh oleh individual dengan nilai tinggi. Konflik mengenai isu hubungan tujuan terkait dengan bagaimana para individu mendefinisikan hubungan mereka satu sama lain dalam situasi konflik. Konflik mengenai identitas tujuan berkaitan dengan isu konfirmasi identitas, penghargaan dan persetujuan dari para anggota yang terlibat konflik. Tujuan ini mempunyai hubungan yang sangat dalam dengan budaya dan sangat berhubungan langsung dengan isu untuk menyelamatkan muka.

Muka merupakan citra publik individu atau kelompok yang dievaluasi oleh budaya mereka sendiri berdasarkan norma, nilai-nilai dan kepercayaan. Hal tersebut merupakan pertimbangan utama dalam manajemen konflik. Jika muka seseorang terancam, secara efektif akan menimbulkan sejumlah derajat respons emosional. Pada level kognitif, ancaman muka diukur berdasarkan derajat seberapa jauh tindaknya menyimpang dari norma-norma prilaku. Derajat penyimpangan dari perilaku normatif akan menimbulkan perilaku kerja muka. Kerja muka menunjukkan keterampilan komunikasi yang dipakai oleh seseorang untuk menegakkan dan memanajemeni muka.

Teori negosiasi muka disusun berdasarkan asumsi dan peraturan sebagai berikut :

1. Komunikasi dalam suatu budaya adalah berdasarkan mempertahankan dan menegoisasikan muka.
2. Muka menjadi suatu masalah jika identitasnya dipertanyakan
3. Perbedaan budaya individualistik dengan kolektivistik serta jarak kekuasaan kecil dan besar akan sangat membentuk manajemen muka.
4. Budaya individualistik lebih menyukai kerangka berorientasi pada diri sendiri, sedangkan budaya kolektivistik lebih menyukai kerangka orang lain.
5. Budaya jarak kekuasaan kecil lebih menyukai suatu kepercayaan, setiap individu adalah sama, sedangkan budaya jarak kekuasaan besar lebih menyukai kerangka hierarki.
6. Perilaku juga dipengaruhi oleh varian kultural, hubungan individual, dan faktor-faktor situasional.
7. Kompetensi dalam komunikasi interkultural merupakan kulminasi ilmu pengetahuan dan kesadaran.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi

konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Selain itu Teori-teori utama mengenai sebab-sebab konflik adalah:

a. Teori hubungan masyarakat

   Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.

   Sasaran: meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada didalamnya.

b. Teori kebutuhan manusia

   Menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi.

   Sasaran: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.

c. Teori negosiasi prinsip

   Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik.

Sasaran: membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

d. Teori identitas

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan.

Sasaran: melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan di antara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.

e. Teori kesalahpahaman antarbudaya

f. Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda.

Sasaran: menambah pengetahuan kepada pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi streotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.

g. Teori transformasi konflik

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

Sasaran: mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antar pihak yang berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan.

Contoh Peristiwa Konflik dan Solusinya

Banyak anak usia wajib belajar yang putus sekolah karena harus bekerja. Berdasarkan data survei anak usia 10-17 tahun yang bekerja, seperti dilaporkan oleh Badan Pusat Statistik pada 2006, tercatat sebanyak 2,8 juta anak telah menjadi pekerja. Dari hasil studi tentang pekerja anak yang dilakukan PGRI dengan ILO-East tahun 2008 di Provinsi Sulawesi Selatan, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Papua, dan Papua Barat, ditemukan bahwa anak-anak usia 9-15 tahun terlibat dengan berbagai jenis pekerjaan yang berakibat buruk terhadap kesehatan fisik, mental-emosional, dan seksual. Awalnya mereka membantu orangtua, tetapi kemudian terjebak menjadi pekerja permanen. Mereka sering bolos sekolah dan akhirnya putus sekolah. Karena itubagi anak-anak miskin, Bantuan Operasional Sekolah (BOS) saja belum cukup. Pemerintah dan sekolah juga mesti memikirkan pemberian beasiswa tambahan untuk pembelian seragam dan alat tulis, serta biaya transportasi dari rumah ke

sekolah agar anak-anak usia wajib belajar tidak terbebani dengan biaya pendidikan.

Solusi dalam Menyikapi Konflik diatas:

Sudah bukan hal baru lagi ketika kita mendengar kemiskinan menjadi suatu polemik yang selalu menghantui masyarakat ekonomi kelas bawah. Pendidikan yang seharusnya dikenyam seluruh lapisan masyarakat, khususnya di usia anak-anak, harus terbengkalai tak terurus begitu saja dikarenakan himpitan ekonomi yang menyelimutinya. Seperti uraian permasalahan tercantum diatas, tak seharusnya pula kita berhenti untuk berfikir bagaimana agar sekiranya konflik semacam itu dapat dihindari atau paling tidak dapat diminimalisir seoptimal mungkin.

Seorang anak seolah merasa terpaksa membantu orangtuanya dengan bekerja turut mencari penghasilan tambahan, namun karena desakan berbagai faktor, seperti waktu, rasa lelah seusai bekerja, tidak terfokusnya pikiran, ataupun hubungan sosial dengan temannya, jelas secara perlahan hal tersebut akan menyebabkan si anak mengeluarkan keputusan untuk berhenti sekolah. Sangat disayangkan memang, ibarat melakukan pengorbanan untuk dapat meraih sepeser uang dengan cara membayarnya dengan pendidikan, yang notabene nilai pendidikan ialah jelas jauh punya nilai guna dikemudian hari kelak. Bahkan cukup ironi jika ada orangtua dari keluarga ekonomi kurang mampu yang sampai beranggapan bahwa bersekolah dikatakan hanya akan menambah pengeluaran dari pengahasilan yang telah didapatnya.

Pemerintah pun sebagai wahana dalam memberikan pelayanan dirasa belum efektif dalam mengayomi masyarakatnya. Program-program pemerintah yang ditujukan kepada sekolah dasar sampai sekolah menengah, seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS) ataupun Dana program kompensasi pengurangan subsidi (PKPS) BBM untuk pendidikan faktanya belum cukup untuk mensiasati permasalah ini. Karena permasalahan akan sekolah tidak bisa berhenti hanya dengan pembayaran iuran SPP saja, tapi juga perlu diperhatikan permasalahan lain yang cukup berpengaruh terhadap sisi psikologis anak misalnya masalah pembelian buku pelajaran, biaya transportasi, biaya seragam sekolah dan juga tak ketinggalan status sosial anak dimata anak-anak yang mungkin lebih mampu yang disinyalir sebagai penyebab munculnya rasa malas dating ke sekolah yang ujungnya ialah berhenti bersekolah.

Kini menjadi tugas urgen bagi Pemerintah maupun orangtua untuk sekiranya dapat berfikir mengeluarkan inisiatif demi mengatasi konflik semacam ini, orangtua sebagai orang terdekat dengan anak sudah seharusnya berfikir jernih untuk dapat memberikan pengarahan yang lebih tepat bagi anak-anaknya, orangtua harus menyadari bahwa si anak haruslah diberikan haknya untuk memperoleh pendidikan, memberikan pengarahan agar anak meyakini bahwa pendidikan merupakan bekal penting dalam menjalani kehidupan dan orangtua pun, khususnya ayah, harus menyadari bahwa menafkahkan keluarga itu sudah merupakan kewajibannya.

Berbicara seorang ayah atau orangtua yang menganggur, dalam hal ini jelas perlu adanya turun tangan pemerintah

untuk memberikan perhatian penuh akan problem ini. Pemerintah haruslah secara intensif dan gencar-gencarnya untuk terus memberikan penyuluhan pengajaran keterampilan bagi masyarakat pengangguran, untuk kemudian memberikan modal yang sepantasnya demi membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat tak mampu. Sehingga jika memang orangtua sudah merasa cukup dengan ekonominya, sudah barang tentu si anak akan di sekolahkan sesuai tuntutan yang berlaku.

Bagitu pula halnya, dengan sikap golongan-golongan masyarakat ekonomi sangat mampu, sungguh sangat diharapkan timbulnya rasa humanisme atau kepedulian sosial terhadap masyarakat miskin yang ada. Jujur saja sangatlah lucu ketika jurang antara si Kaya dan si Miskin masih sangat curam, disatu sisi si Miskin yang untuk mengenyam pendidikan dasarpun harus terhalang karena himpitan ekonomi, sedangkan di sisi lain sebagian oknum dari pihak si Kaya masih seolah tidak melihat masyarakat kelas bawah yang ada dihadapnnya. Lebih lanjut, memang perlu adanya kesadaran terhadap pribadi-pribadi jiwa manusia untuk menumbuhkan rasa keadilan. Dalam hal kehidupan beragama, Islam pun sebenarnya sangat menekankan pengaturan distribusi ekonomi yang adil agar ketimpangan di dalam masyarakat dapat dihilangkan. Firman Allah SWT, "*supaya harta itu jangan hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu*" (QS. Al-Hasyr : 7). Selebihnya peran pemerintah sebagai saran atau mediator dalam mengkoordinir masyarakatnya sangatlah dibutuhkan agar sistem yang seharusnya dijalankan tidak terdiam hanya terpaku seolah tak ada jalan keluar terhadap permasalahan yang melanda warganya.

Dan kita sebagai individu manusia sekiranya turut juga berperan agar bisa lebih berkontribusi terhadap masyarakat kelas bawah agar dapat hidup bersama berdampingan tanpa melupakan hak yang sudah sepantasnya mereka peroleh.

BAB III

MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS SEKOLAH

Sekolah adalah tempat siswa, yang berasal dari berbagai latar belakang sosial dan ekonomi, bertemu dan bergaul sambil menuntut ilmu. Selain mereka, ada guru, pengurus dan karyawan, dengan peran dan tanggungjawab yang masing-masing. Selain itu, dilihat dari sudut fisik dan interaksi sosial, sekolah juga tertanam dalam ekologi sosial yang lebih luas. Dalam sebuah institusi layanan pendidikan terjadi kelompok interaksi, baik antara kelompok staf dengan staf, staf dengan Guru, staf dengan keluarga dan siswa, staf dengan tata usaha, maupun dengan lainnya yang mana situasi tersebut seringkali dapat memicu terjadinya konflik.

Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja. Perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan ini akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara

tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

A. Pengertian Manajemen Konflik Berbasis Sekolah

Sekolah adalah tempat yang ditandai dengan suasana, laku dan proses belajar mengajar yang damai dan nirkekerasan. Demikian lah seharusnya, Murid, Guru dan Staf staf sekolah berkomunikasi, dan berinteraksi dalam rangka mendidik supaya dapat tumbuh menjadi warga negara yang terdidik dan dapat menciptakan situasi yang mendukung perdamaian.

Akan tetapi semua peristiwa dapat terjadi dalam hubungan berbagai pihak disekolah, termasuk konflik. Konflik dapat melibatkan murid-murid, guru-guru, murid-guru dan segenap rasa unsurnya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan di sekolah, warga sekolah senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru, seperti implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi, baik organisasi sekolah maupun organisasi lainnya. Kepala sekolah dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk

meningkatkan mutu sekolah. Kenyataan di lapangan khususnya di institusi pendidikan, kepala sekolah justru enggan untuk menerapkan manajemen konflik, karena beranggapan kepada paradigma lama dimana konflik lebih besar pengaruh negatifnya (mudaratnya). Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan lainnya dapat memenej konflik untuk meningkatkan mutu sekolah.

Menghadapi dinamika perubahan ini tentu menyisakan berbagai macam problematika. Permasalahan-permasalahan yang timbul itu perlu dikenali, bahkan masalah-masalah yang masih berujud potensi perlu didorong untuk muncul dengan harapan dapat diantisipasi atau dicarikan solusinya agar tidak berdampak negatif terhadap kemajuan sekolah

Dalam konteks pendidikan, manajemen konflik berbasis sekolah adalah salah satu bentuk pendekatan perdamaian dan resolusi konflik. Tujuannya adalah supaya warga sekolah (khususnya peserta didik). Secara fisik dan psikologis merasa bebas dari kekerasan, mendapat kesempatan bekerja dan bekerja dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan bersama, dan menghargai perbedaan di sekolah.

Sekolah yang sehat adalah sekolah yang damai tanpa kekerasan, tempat bagi murid, guru, orang tua bertemu, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan damai, apapun latar belakang mereka dari sudut suku, kelas, agama, dan sosial. Akan tetapi segala peristiwa dapat terjadi terjadi selama mereka berhubungan, termasuk konflik. Sebagian dari prilaku konflik ini mencakup perkelahian disertai kekerasan seperti tawuran antar sekolah.

Tetapi sebagian lain adalah perbedaan kepentiangan dan tujuan yang masih dapat dirundingkan. Konflik harus dikelola agar keadaan menjadi lebih baik dan sekolah dapat menjadi lembaga pendidikan yang damai. Selain prilaku konflik, di sekolah juga dapat berkembang presepsi dan sikap konflik yang tidak kalah bahayanya.

Beberapa permasalahan yang muncul atau masih berujud potensi itu antara lain sebagai berikut :

1. Anggapan bahwa manajemen konflik tidak efektif untuk meningkatkan mutu sekolah
2. Manajemen konflik lebih banyak berdampak negatif bagi anggota organisasi.
3. Kepala sekolah tidak terampil dalam menggunakan manajemen konflik untuk meningkatkan mutu sekolah.
4. Budaya ganti pemimpin ganti kebijakan. Hal demikian ini sering membuat para pelaku di tingkat bawah menjadi kebingungan karena kebijakan lama belum jelas menampakkan hasil, tetapi sudah harus menyesuaikan dengan kebijakan baru yang perlu penyesuaian kembali.
5. Belum siapnya sumber daya yang ada terutama para stake holders di tingkat bawah untuk menghadapi perubahan-perubahan yang hampir terjadi setiap saat.
6. Pemahaman terhadap manajemen sekolah sering membuat kita jadi sulit menentukan pilihan manakah yang harus dilakukan terlebih dahulu.
7. Pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing elemen dari sistem pendidikan di Indonesia masih kurang,

sehingga tidak bisa menghayati tugas dan peranannya dalam sistem tersebut.

8. Penempatan tenaga kependidikan tidak mempertimbangkan prinsip efisiensi dan efektivitas.
9. Masih dijumpai tenaga kependidikan (guru/kepala sekolah) berperan ganda yang seharusnya lebih fokus terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai pengajar, tepai juga harus mengurus kebutuhan pemenuhan sarana prasaran, fisik gedung sekolah yang rusak atau kurang layak untuk berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif. Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang tercermin dalam EMASLIM dirasa sangat berat, padahal SD belum dilengkapi dengan tenaga kependidikan yang khusus bekerja di bidang ketata usahaan, perpustakaan, sehingga praktis semua tugas yang ada di SD menjadi tanggung jawab guru / kepala sekolah.
10. Budaya reward and punishment yang tidak proporsional, sehingga melahirkan kecemburuan sosial dan menurunnya semangat dan etos kerja.
11. Pemberlakuan masa jabatan kepala sekolah 4 tahunan, dapat berdampak positif untuk memacu kinerja yang lebih optimal, tetapi dapat pula berdampak negatif terutama bagi kepala sekolah yang sudah memangku jabatan ketika aturan tersebut diberlakukan. Ada gejala post power syndrom dan kecemasan untuk kembali bertugas hanya sebagai guru biasa.
12. Walaupun realitanya belum berjalan tetapi pemberlakuan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2006 tentang Guru

dan Dosen, dimana guru harus memenuhi kualifikasi guru professional dapat mengakibatkan kecemburuan sosial diantara para tenaga kependidikan, mengingat pemberlakukannya tidak serentak. Seleksi awal menggunakan pola yang dianggap kurang fair seperti pendidikan minimal S1 atau D4, masa kerja minimal 20 tahun, golongan minimal IV/a, dan perbandingan jumlah siswa : guru minimal 1 : 25.

Di sekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik, intrapersonal, interpersonal, intragrup, intergrup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana ynag harus dipili untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas sekolah dengan acara pribadi. Konflik ini bias diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak dimakan juga salah, dan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentuan. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
3. Konflik intragrup, yaitu konflik anta angota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik

substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tangapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik intragrup, misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP);

4. Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan prsepsi, perbedaan tujuan, da meningkatkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antar kelompo guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para pesereta didiknya tidak konsentrasi belajar.;
5. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagia dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis :
    a. Konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan;

b. Konflik horizontal, yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarkhi yang sama dalam organisasi Misalnya antara tenaga kependidikan;

c. Konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan leh manajer lini. Misalnya konflik antara kepalA sekolah dengan tenaga administrasi;

d. Konflik peran, yang terjadi karena seserang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan;

e. Konflik interorganisasi, yang terjadi antar organisasi. Konflik inter organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

B. Fungsi Manajemen dan Prinsip Kebijakan Implimentasi Konflik dalam Pendidikan Sekolah

Dilihat dari fungsi implimentasi kebijakan untuk menerapkan manajemen konflik, maka pada dasarnya hampir sama dengan fungsi dalam manajemen umum. Rinciannya adalah sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajemen

Sebagaimana diketahui bahwa dalam dunia manajmeen diketahui secara umum beberapa fungsi manajemen, antara lain adalah:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam proses manajemen. Menurut Robbins (1984) perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Dengan adanya perencanaan akan dapat mengarahkan, mengurangi pengaruh lingkungan, mengurangi tumpang tindih serta merancang standar untuk memudahkan pengawasan. Dengan perencanaan akan dapat mengkoordinir berbagai kegiatan, mengarahkan manajer kepada tujuan yang akan dicapai (Syafaruddin, 2005:72).

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses dimana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditaangani dan aktivitas mengkoordinasi hasil-hasil yang akan dicapai sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Jadi proses pengorganisasian adalah kegiatan menempatkan seseorang dalam struktur organisasi sehingga memiliki tanggung jawab, tugas dan kegiatan yang berkaiatan dengan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama melalui perencanaan.Pengorganisasian dalam aktivitasnya mencakup: siapa melakukan apa, siapa memimpin siapa, menetapkan saluran komunikasi serta memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran ((Syafaruddin, 2005:73).

c. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan menurut Mondy dan premeaux (1995) adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan untuk mereka lakukan. Jadi kepemimpinan berkaiatan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Intinya adalah hubungan antar manusia.

Ketrampilan memimpin mencakup ketrampilan konseptual (pengetahuan), ketrampilan teknikal dan ketrampilan interpersonal (komunikasi). Ada empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin otokratik, yaitu menyuruh bawahannya melakukan sesuatu tanpa ada pertanyaan
2. Pemimpin partisipatif, yaitu selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan tetapi otoritas akhir sering berada di tangan pemimpin
3. Pemimpim demokratis, yaitu selalu mencoba memperhatikan dan me.akukan apa yang dinginkan kebanyakan bawahannya
4. Pemimpin yang membebaskan bawahan (laissez faire), yaitu cenderung tidak melibatkan diri kepada pekerjaan bawahan (Syafaruddin, 2005: 74).

d. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan mencakup semua aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yag direncanakan (Syafaruddin, 2005:74).Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan

kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakan suatu perubahan:

1. Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
2. Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
3. Menumbuhkan semangat baru pada staf.
4. Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
5. Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

Selain itu fungsi manajemen konflik pendidikan adalah untuk menghindari konflik, Mengakomodasi (memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain), kompetisi, kompromi atau negosiasi, memecahkan masalah atau kolaborasi

2. Prinsip Kebijakan Implimentasi Konflik dalam Pendidikan Sekolah

a. Prinsip manajemen berdasarkan sasaran (MBS)

Istilah MBS pertama kali dipopulerkan sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan oleh Peter drucker (1954) yang dikenal dengan MBO (Management By Objektivitas). MBO merupakan teknik manajemen yang membantu memperjelas dan menjabarkan tujuan organisasi.

Sistem MBO dapat efektif jika mengandung unsur-unsur:

1. Komitmen pada program
2. Penentuan sasaran pada tingkat puncak

3. Sasaran individu
4. Peran serta aktif semua tingkatan manajer
5. Otonomi dalam pelaksanaan rencana
6. Penilai prestasi (Nanang Fattah, 2001:32-34).

b. Prinsip manajemen berdasarkan orang

Manajemen berdasarkan orang merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan dan pengembangan organisasi (Nanang Fattah, 2001:39).

c. Prinsip manajemen berdasarkan informasi

d. Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan membutuhkan informasi.

Informasi yang dibutuhkan manajer disediakan oleh suatu sistem informasi manjemen (MIS). Informasi ini dimanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan pemantauan dan penilaian kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai (Nanang Fattah, 2001:45). Kemudian konflik dapat berkembang karena berbagai sebab, sebagiannya sebagai berikut:

1. Batasan pekerjaan yang tidak jelas
2. Hambatan komunikasi
3. Tekanan waktu
4. Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
5. Pertikaian antar pribadi
6. Perbedaan status
7. Harapan yang tidak terwujud

Jennifer Batton, menyebutkan beberapa prinsip dasar implimentasi dalam manajemen konflik pendidikan, yaitu :

1. Needs Assessment (Asessmen kebutuhan)
2. Secure Administrative Support (Administrasi yang terjamin)
3. Select Site Leadership Team (Menyeleksi orang-orang yang terlibat dalam kepemimpinan)
4. Orient Students (Oreantasi siswa)
5. Select Students and/or Staff to be Involved (menyeleksi para peserta didik dan staff untuk lebih terlibat dalam pendidikan)
6. Provide Training (Mengadakan training)
7. Publicize Programming (melakukan publikasi program)
8. Utilize the Program
9. Evaluate the Program (dan evaluasi program), (Jennifer Batton, 2007).

C. Kurikulum MKBS

1. Pemetaan dan penaksiran

Sebelum sekolah menerapkan program manajemen konflik berbasis sekolah, langkah pertama yang perlu di lakukan adalah pemetaan dan penaksiran. Dalam hal ini sekolah mengidentifikasi berbagai konflik yang terjadi dilingkungan sekolah, di dalam kelas, dihalaman, dilapangan olahraga, dikantin, dan lain-lain. Selain itu jenis-jenis konflik perlu dipilah-pilah seperti konflik siswa dengan siswa, siswa-guru, guru-guru, guru dengan staf, staf-siswa, sekolah dengan masyarakat sekitar dan tipe lain

yang relevan disekolah yang juga perlu ditaksir adalah nilai, pengetahuan dan keterampilan apa yang akan dimasukkan kedalam program manajemen berbasis sekolah.

Mediasi dan pemecahan masalah adalah contoh keterampilan yang sering menjadi bagian dari manajemen konflik berbasis sekolah. Toleransi, kerja sama, nirkekerasan, saling menghormati, adalah beberapa nilai yang dijelmakan kedalam berbagai kegiatan manajemen konflik berbasis sekolah.

2. Pelembagaan Manajemen Konflik Berbasis Sekolah

Supaya tidak menjadi kegiatan musiman, MKBS perlu dilembagakan sehingga menjadi bagian dari napas sehari-hari di sekolah. Pelembagaan atau institusionalisasi adalah strategi penting dalam implementasi manajemen konflik berbasis sekolah. Jika sudah melembaga, kegiatan dan program MKBS akan berjalan terlepas dari pergantian masa dan kepala sekolah, dari tahun ke tahun.

Selanjutnya kegitan monitor dan evaluasi manajemen konflik berbasis sekolah menghasilkan masukan-masukan yang diperlukan supaya kurikulum MKBS meningkat.

BAB IV

MEMBINA KELAS YANG DAMAI

A. Membina Kelas yang Damai

Menurut Crawford dan Bodine kelas yang damai dapat memenuhi kebutuhan setiap individu dan meningkatkan hubungan social.Kelas yang damai memudahkan siswa memahami, meyakini, dan mengamalkan pengetahuan dan keterampilan menyelasaikan konflik secara konstruktif dan dengan cara nirkekerasan.ada banyak unsur yang relevan bagi pembinaan kelas yang damai, diantara unsur tersebut antara lain:

1. Rancangan kurikulum yang digunakan dikelas, termaksud peran dan kewenangan guru dalam memutuskan rancangan yang akan digunakan dikelas, adalah bagian penting dari kelas yang damai.
2. Penerapan strategi belajar yang kooperatif,jika diterapkan secara mantap dan berkesinambungan, akan menopang pembinaan kelas yang damai.

3. Siswa menerapkan keterampilan resolusi konflik dalam konteks kelas, seperti negosiasi, mediasi sejawat, dan pemecahan masalah secara nirkekerasan.
4. Penerapan asas keadilan dikelas, seperti hubungan siswa-guru yang tidak hirearki dan kitiadaan kekerasan structural dikelas, adalah bagian penting kelas yang damai.
5. Dalam konteks manajemen konflik berbasis sekolah, ada beberapa pendekatan yang secara langsung menopang kelas yang damai. Salah satu diantaranya adalah pendekatan integrasi, yaitu memasukan tema seperti kerja sama, menghargai dan partisipasi kedalam rencana pembelajaran.
6. Manajemen kelas yang efektif dan demokratis secara langsung menopang pembinaan kelas yang damai juga.
7. Strategi pembelajaran yang digunakan guru dikelas dapat membantu, atau sebaliknya, merintangi pembinaan kelas yang dama

B. Cara Membina Kelas yang Damai

1. Ciptakan iklim kelas yang kondusif

Dalam kegiatan mengajar-mengajar dikelas terjadi komunikasi antara guru dengan peserta didik serta antar peserta didik. Keberhasilan kegiatan belajar mengajar dikelas pun sangat dipengaruhi oleh berbagai factor, mulai dari factor guru dan peserta didik itu sendiri, sarana penunjang kegiatan belajar mengajar dikelas, hingga iklim kelas. Iklim kelas tersebut secara sederhana dapat diartikan secara sederhana dengan suasana kelas.

Nasution mengungkapkan bahwa setidaknya ada tiga macam iklim kelas, yaitu:

a. Iklim kelas dengan sifat guru yang otoriter

   Pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung didalam kelas, guru yang otoriter akan menggunakan kekuasaan atau kewenangannya utuk mencapai tujuan kegiatan belajar-mengajar yang telah ditentukan.Tak jarang dengan kekuasaan atau kewenangannya guru memberikan hukuman kepada peserta didik yang mengganggu jalanya kegiatan belajar-mengajar. Dengan ancaman dan hukuman , guru memaksa kepada peserta didiknya untuk menguasai materi pelajaran yang dianggapnya penting sebagai bahan ulangan dan ujian.

b. Iklim kelas dengan sikap guru yang permisif

   Suasana kelas dengan sikap guru yang persimif ini ditandai dengan membiarkan peserta didik berkembang dalam kebebasan tampa banyak tekanan, ancaman, larangan, perintah, atau paksaan. Kegiatan belajar-mengajar dikelas selalu dibuat menyenangkan

c. Iklim kelas dengan sikap guru yang nyata

   Suasana kelas dengan sikap guru yang nyata atau rill ini ditandai dengan pemberian kebebasan kepada peserta didik untuk melakukan aktivitas belajar dikelas diiringi dengan kegiatan pengendalian terhadapnya. Peserta didik diberi kebebasan untuk belajar sesuai dengan tipe belajarnya serta kemampuan dan minatnya tampa diawasi dan diatur

dengan ketat. Dilain pihak peserta didik diberi ugas susuai dengan petunjuk dan pengawasan guru.

Dengan iklim kelas yang kondusif dapat memberikan sumbangsih positif, yaitu:

1. Peserta didik merasa betah dikelas sehingga angka bolos sekoalh dapat di minimalisasi
2. Peserta didik antusias belajar dikelas. Antisias peserta didik tersebut dapat memotivasi mereka dalam belajar sehinnga dapat meningkatkan prestasi belajar
3. Dengan iklim yang kondusif, peserta didik akan mematuhi segala tata tertib dikelas secara sukarela tampa ada paksaan
4. Iklim kelas yang kondusif dapat menciptakan hubungan yang hangat dan harmonis antara guru dan peserta didik dan juga antar peserta didik.
5. Suasana kelas yang kondusif menjadikan guru bersemangat dan energik saat belajar
6. Suasana yang kondusif ditandai dengan keaktifan peserta didik didalam kelas saat kegiatan belajar-mengajar berlangsung
7. Iklim yang kondusif dapat memunculkan kesiapan belajar lebih kuat bagi peserta didik.

Selain itu guru harus mampu menciptakan kelas damai dengan memperhatikan kreatifitas siswa dalam kelas. Guru mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan siswa diantaranya:

a. Dengarkan dengan serius setiap komentar atau pertanyaan yang diajukan oleh siswa.

Jika siswa mengajukan pertanyaan, sebisa mungkin fokus dan memperhatikannya. Meski sederhana, hal ini akan menumbuhkan kepercayaan diri siswa karena ia merasa diperhatikan. Seringkali siswa merasa kurang percaya diri sehingga enggan untuk memberikan kontribusi di dalam kelas.

b. Ciptakan suasana kelas yang demokratis

Dalam suasana kelas yang demokratis ini guru memperlakukan peserta didik sebagai individu yang bertanggung jawab, berharga, mampu mengambil keputusan, dan dapat memacahkan masalah yang dihadapi. Manfaat yang dapat diambil dari sauna kelas yang demokratis ini adalah timbulnya rasa percaya diri, saling menerima, dan percaya satu sama lain, baik antara guru dan peserta didik maupun antar peserta didik.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa suasana kelas yang demokratis ini akan memberikan dampak yang positif bagi kelas, kerena guru dan peserta didik sama-sama memiliki kesempatan untuk saling memahami, membantu, dan mengumukakan segala sesuatu yang dirasakan secara terbuka. Guru akan memahami keadaan peserta didiknya dan disisi lain peserta didiknya akan melihat keteladanan dan merasa ada contoh yang dapat dilihat.

c. Biarkan siswa mengetahui pelajaran sebelum kelas dimulai

Minta agar para siswa mempelajari bahan yang nantinya akan tanyakan. Sehingga, ia akan mempersiapkannya terlebih dulu. Jika saat bertanya dan para siswa tidak merespon,

ubah format pertanyaan yang hanya membutuhkan jawaban "*ya*" atau "*tidak*".

d. Kembangkan komunikasi yang baik di dalam kelas

Pada umumnya ada dua gaya dalam berkomunikasi, yaitu komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah. Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang hanya di monopoli oleh komunikator.Dalam konteks kelas, komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang dating dari guru kepada peserta didiknya yang berupa perintah, arahan, nasihat, maupun teguran. Dalam hal ini jika komunikasi ini diterapkan oleh guru di kelas, maka kelas akan menjadi seperti dineraka, peserta didik tertekan dan akhirnya kigiatan belajar mengajar mengalami kegagalan.

Sementara itu komunikasi dua arah adalah komunikasi yang komunikator (penyampai imformasi) dan komunikan (penerima imformasi) bergantian memberikan imformasi. Bagi guru yang mempraktekan komunikasi dua arah ini, para peserta didiknya akan merasa betah, nyaman, dan aman untuk belajar dikelas dan kelaspun akan menjadi kondusif.Jika guru ingin menciptakan atau membuat kelas yang damai, langkah awalnya dengan mempraktekkan gaya komunikasi dua arah.

C. Menciptakan Iklim Kelas yang Kondusif dan Berkualitas dalam Proses Pembelajaran

Banyak faktor yang perlu diperhatikan dalam menciptakan iklim kelas yang berkualitas dan kondusif guna meningkatkan

prestasi belajar siswa. Adapun beberapa faktor yang perlu diperhatikan tersebut antara lain, yaitu:

1. **Pendekatan pembelajaran hendaknya berorientasi pada bagaimana siswa belajar (*student centered*);**

Pendekatan pembelajaran berorientasi pada bagaimana siswa belajar (*student centered*), mengandung pengertian bahwa proses pembelajaran hendaknya diarahkan pada siswa yang aktif mengkonstruksi atau membangun sendiri pengetahuannya. Dengan demikian, proses pembelajaran yang dilaksanakan hendaknya berusaha memberi peluang terjadinya proses aktif siswa dalam mengkonstruksi atau membangun sendiri pengetahuannya. Guru hanya bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan dinamisator dalam pembelajaran. Pendekatan ini biasa disebut dengan pendekatan konstruktivistik. Dalam pendekatan ini yang perlu dilakukan guru adalah membantu siswa membangun pengetahuan sendiri di dalam benaknya, dengan cara membuat informasi pembelajaran menjadi sangat bermakna dan relevan bagi siswa. Hal ini menurut Mustaji (2005) dapat dilakukan guru dengan cara memberikan kesempatan kepada siswa untuk menemukan dan menerapkan sendiri ide-idenya dan mengajak siswa agar menyadari dan secara sadar menggunakan cara-cara mereka sendiri untuk belajar. Dengan pendekatan pembelajaran ini diharapkan proses pembelajaran menjadi lebih berkualitas dan bermakna bagi siswa yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan prestasi belajar siswa.

2. Adanya penghargaan guru terhadap partisipasi aktif siswa dalam setiap konteks pembelajaran.

Adanya penghargaan guru terhadap partisipasi aktif siswa dalam proses kegiatan pembelajaran akan mendorong siswa untuk berani mengemukakan pendapatnya, dan berani mengkritisi materi pembelajaran yang sedang dibahas. Dengan demikian siswa akan terbiasa untuk berpikir kritis, kreatif, dan terlatih untuk mengemukakan pendapatnya tanpa adanya perasaan minder atau rendah diri. Dalam kaitannya dengan penghargaan terhadap partisipasi aktif siswa ini, hendaknya tidak sekedar dinilai dari segi keaktifannya saja, tetapi juga perlu diperhatikan sikap penghargaan siswa terhadap aktivitas teman-temannya dan kemampuannya didalam bekerja sama dengan orang lain. Oleh karena itu, guru hendaknya mampu mengarahkan siswa untuk dapat bekerjasama dengan anggota kelompok yang lain dan selalu bersikap positif terhadap teman-temannya serta selalu berusaha sebaik mungkin dalam setiap kesempatan yang diberikan saat interaksi pembelajaran berlangsung. Shindler (2001: 2) menjelaskan bahwa partisipasi siswa yang tergolong baik dalam proses pembelajaran secara garis besar antara lain diindikasikan sebagai berikut: siswa dapat bekerjasama dengan anggota kelompok yang lain, siswa selalu bersikap positif terhadap teman-temannya dan selalu berusaha sebaik mungkin dalam setiap kesempatan. Berikut indikasi iklim kelas dengan partisipasi siswa yang tergolong baik yang dikemukakan oleh Shindler (2001: 2): ***Being cooperative****. Good participants cooperate with the other group members. They share ideas and materials. They take turns talking. They listen to one another*

and expect to be listened to. They perform their role in the group. ***Having a positive attitude****. Good participants approach the task with a positive expectation. They bring others in the group up not down. They say only positive things to their classmates and themselves. They look for ways to solve problems cooperatively and do not blame or quit.*

Trying your best*. Good participants make their best effort when things are going well and when they are not. They work hard regardless of the situation or the behavior of the other members of the group. Their effort is consistent from the beginning of the period until the end*. (Guru hendaknya bersikap demokratis dalam memeneg kegiatan pembelajaran.

3. Setiap permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran sebaiknya dibahas secara dialogis.

Setiap permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran hendaknya dibahas secara dialogis. Hal ini karena proses dialogis dalam interaksi pembelajaran lebih mendudukkan siswa sebagai subyek didik yang mempunyai hak dan tanggung jawab yang sama dalam setiap interaksi pembelajaran. Proses dialogis juga akan mampu mengembangkan pemikiran kritis siswa dalam membahas dan menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran. Sebagaimana pandangan Freire (1972: 80), seorang praktisi pendidikan yang banyak menggagas pendidikan liberatif menyatakan bahwa dengan dialog akan memungkinkan munculnya pemikiran kritis, karena hanya dialoglah yang memerlukan pemikiran kritis. Lebih lanjut Friere, menyatakan bahwa tanpa dialog tidak akan ada komunikasi, dan

tanpa komunikasi tidak mungkin ada pendidikan sejati. Dengan demikian proses dialogis cukup penting peranannya dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan berkualitas.

Guru hendaknya bersikap demokratis dalam memeneg kegiatan pembelajaran. Mengapa demikian? Hal ini karena kepemimpinan guru yang demokratis dalam mengelola proses pembelajaran akan dapat menjadikan siswa merasa nyaman untuk dapat belajar semaksimal mungkin. Hal ini sesuai dengan pandangan Goodlad (Dede Rosyada, 2004: 19) yang menyatakan bahwa setting demokrasi merupakan pemberian kesempatan seluas-luasnya pada siswa untuk belajar, yaitu bahwa sekolah menjadi tempat yang nyaman bagi siswa untuk semaksimal mungkin mereka belajar. Kemampuan guru dalam menanamkan setting demokrasi pada siswa sangat berpengaruh terhadap pencapaian misi pendidikan. Dengan demikian suasana pembelajaran yang disetting secara demokratis sangat penting untuk menciptakan proses pembelajaran yang kondusif, berkualitas dan bermakna.

4. Lingkungan kelas sebaiknya disetting sedemikian rupa sehingga memotivasi belajar siswa dan mendorong terjadinya proses pembelajaran.

Lingkungan kelas sebaiknya disetting sedemikian rupa sehingga memotivasi belajar siswa dan mendorong terjadinya proses pembelajaran. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam menyetting lingkungan kelas yang kondusif untuk belajar siswa yaitu dengan cara mengatur tempat duduk atau meja-kursi siswa secara variatif dan pengaturan perobot sekolah yang cukup

artistik, serta pemanfaatan dinding-dinding rungan kelas sebagai media penyampai pesan pembelajaran. Pengaturan setting tempat duduk hendaknya dilakukan sesuai kebutuhan dan strategi pembelajaran yang digunakan. Pesan yang ditempel di dinding hendaknya kontekstual dengan materi pembelajaran. Oleh karena itu, icon-icon, grafis-grafis di dinding yang memuat pesan pembelajaran hendaknya selalu di perbaharui atau diganti-ganti setiap bulannya.

Pengaturan lingkungan kelas ini, jika diperhatikan akan mampu mendukung terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif dan berkualitas. Haryanto (2001) menyatakan bahwa pengaturan ruang secara tepat dapat menciptakan suasana yang wajar, tanpa tekanan, dan menggairahkan siswa untuk belajar secara efektif. Lebih lanjut Haryanto menyatakan bahwa agar tercipta suasana belajar yang aktif (mampu mengaktifkan siswa), pengaturan ruang belajar dan perabot sekolah perlu diperhatikan. Pengaturan itu hendaknya memungkinkan siswa duduk berkelompok dan memudahkan guru secara leluasa membimbing dan membantu siswa dalam belajar. Pengaturan meja secara berkelompok, akan mampu meningkatkan kerjasama yang baik antar siswa. Dengan terciptanya gairah siswa dalam belajar, tentunya akan berpengaruh pada efektifitas belajar siswa. Dan dengan terciptanya suasana belajar yang wajar tanpa tekanan tentunya akan memungkinkan munculnya daya kritis dan kreatifitas siswa.

5. Menyediakan berbagai jenis sumber belajar atau informasi yang berkaitan dengan berbagai sumber belajar yang dapat diakses atau dipelajari siswa dengan cepat.

Menyediakan berbagai jenis sumber belajar atau informasi yang berkaitan dengan berbagai sumber belajar yang dapat diakses atau dipelajari. Hal ini mengandung pengertian bahwa guru bukan satu-satunya sumber belajar dalam proses pembelajaran. Siswa dapat belajar dalam ruang perpustakaan, dalam "ruang sumber belajar" yang khusus atau bahkan di luar sekolah, bila ia mempelajari lingkungan yang berhubungan dengan tugas atau masalah tertentu. Peranan guru adalah memberi bimbingan konsultasi, pengarahan jika ada kesulitan siswa dalam memahami materi pembelajaran.

Selain itu guru juga dituntut untuk memberikan informasi tentang dimana sumber belajar yang harus dipelajari tersebut berada, sehingga siswa secara aktif dan mandiri dapat menemukan dan mengakses sumber belajar tersebut. Keberadaan berbagai jenis sumber belajar yang memadai di lingkungan sekolah cukup membantu siswa untuk membangun dan mengkonstruksi pengetahuannya sendiri. Jenis sumber belajar tersebut bisa dalam bentuk: buku, modul, pembelajaran berprograma, audio, video, dan lain sebagainya. Hal ini akan mempermudah siswa untuk dapat belajar sesuai dengan kemampuan dan karakteristik gaya belajarnya masing- masing. Dengan demikian pembelajaran diharapkan akan lebih bermakna dan berkualitas.

BAB V

MEMBINA SEKOLAH YANG DAMAI

A. Budaya Sekolah

Budaya perdamaian berusaha mempertahankan keseimbangan kreatif antara ikatan, kedekatan, dan kebutuhan masyarakat yang memisahkan ruang gerak kehidupan manusia. Sekolah sebagai lembaga pendidikan dalam pengembangan kultur perdamaian harus menerapkan budaya sekolah yang damai sebagai suatu sumber pendidikan.

Sistem nilai budaya ditanamkan sejak dini dalam diri anak didik, baik dalam keluarga, sekolah, maupun dalam masyarakat. Persoalan nilai budaya paling berharga dalam kehidupan. Kultur perdamaian dapat terpelihara manakala semua anggota warga menaati pedoman tingkah laku, adat-istiadat, sistem norma, aturan etika, moral serta sopan-santun yang dijadikan sebagai ideologi masing-masing pribadi.Guru berperan penting dalam membina budaya damai supaya sekolah menjadi lingkungan yang sejuk dan indah tanpa kekerasan. Murid, guru, dan staf sekolah berinteraksi agar tercipta situasi yang mendukung

perdamaian.Akan tetapi, segala peristiwa dapat terjadi selama mereka berhubungan, termasuk konflik. Konflik dapat melibatkan murid dengan murid, guru dengan guru, murid dengan guru, dan unsur lain di sekolah. Konflik tidak dapat dihindarkan dan harus dikelola dengan baik supaya tidak mengalami eskalasi menjadi kekerasan terbuka.

Dalam praktek pendidikan, ada kecenderungan dalam proses belajar-mengajar yang perlu diperhatikan. Banyak kejadian di sekolah yang tidak mencerminkan kultur perdamaian. Misalnya, guru memukul murid, murid juga terkadang memukul guru, guru melakukan tindakan amoral terhadap anak didiknya. Antara sekolah sering terjadi tawuran para siswa yang dapat merenggut nyawa.Sebagai contoh, pendidikan di sekolah yang menekankan pengetahuan dan keterampilan akademik.Namun, dua komponen penting kurikulum lainnya, keterampilan sosial dan keterampilan hidup, sering tidak mendapatkan perhatian yang memadai.

Dari banyak kejadian itu penting kiranya kita memahami definisi budaya sekolah perdamaian. Menurut pakar pendidikan Deal dan Peterson, budaya sekolah di artikan sebagai sekumpulan nilai yang mendasari perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikan anak didik, guru, staff (manajemen dan administrasi), dan masyarakat di sekitar sekolah. Atau, budaya sekolah bisa dimaknai sebagai ramuan dari nilai, ritual, dan keyakinan yang diyakini bersama dan dipraktikan di dalam suatu lingkungan sekolah.

Warga sekolah perlu menyepakati nilai, ritual, dan keyakinan pro-sosial macam apa yang hendak ditanamkan di sekolah. Supaya budaya sekolah ini terpelihara dengan baik maka semua pihak perlu membuat slogan, menyusun tata tertib, merancang mekanisme penghargaan dan sanksi, merayakan keberhasilan sekolah dalam menjalankan budaya damai, dan lain-lainnya yang konsisten dengan budaya perdamaian yang dipilih.

B. Sekolah yang Damai

1. Meningkatkan keamanan lingkungan fisik sekolah

Untuk mewujudkan sekolah yang aman perlu dilakukan beberapa langkah. Pertama sekolah harus membentuk komite yang terdiri dari berbagai stakeholders, yaitu masyarakat sekitar sekolah, orang tua, guru, kepala sekolah komite sekolah dan siswa. Dengan melibatkan semua fihak diharapkan komite dapat memperjatam pemahaman dan kesepakatan tentang apa yang perlu dilakukan. Melibatkan keahlian yang terdapat di masyarakat, seperti anggota kepolisian atau ABRI sangatlah penting. Keterlibatan orang tua juga sangat penting agar hal-hal yang menjadi keprihatinan siswa dapat didengar dan diselesaikan. Selain itu stakeholders yang lain perlu dilibatkan agar dapat didengar bagaimana pengalaman mereka sehubungan dengan mewujudkan sekolah yang aman.

Tugas pertama dari komite ini adalah melakukan *needs assessment* mengenai keadaan sekolah saat ini ditinjau dari segi keamanan. Berdasarkan penilaian awal ini, komite dapat memperoleh pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan

sekolah dalam hal keamanan. Berdasarkan hal ini rencana untuk mewujudkan sekolah yang aman.

Untuk meningkatkan keamanan sekolah, upaya harus difokuskan pada bangunan fisik sekolah, tata letak dan kebijakan dan prosedur yang ada untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari dan menyelesaikan masalah yang mungkin timbul. Bangunan sekolah, kelas, ruang lab, kantor, perpustakaan, lapangan olah raga dan halaman sekolah harus direview. Selain itu, berbagai kebijakan dan prosedur juga akses masuk sekolah harus dinilai kembali. Penggunaan teknologi untuk mencegah orang masuk penyusup masuk dari luar seperti alarm, pagar, teralis harus dipertimbangkan. Pencegahan ini harus distandarkan oleh sekolah dan standar-standar lain untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan harus dibuat seperti membawa benda-benda tajam atau benda-benda lain yang berbahaya. Jalur komunikasi dan prosedur yang harus diikuti bila terjadi kejadian pencurian atau pelanggaran lainnya harus dibuat.

Berikut adalah contoh pertanyaan yang dapat digunakan dalam needs assessment untuk menilai sejauhmana keamanan sekolah anda.

a. Apakah lingkungan fisik sekolah aman bagi siswa?
b. Apakah ada aturan, kebijakan, prosedur untuk menjaga keamanan sekolah dan apakah semuanya diterapkan? Misalnya adanya buku tamu, akses satu pintu, warga sekolah memakai kartu identifikasi, pengaturan lalu-lintas di depan sekolah, prosedur pengantaran dan penjemputan, dll.

c. Apakah ada penyusup/orang yang tidak berkepentingan datang ke sekolah?

d. Apakah ada pencurian atau perusakan di sekolah?

e. Apakah ada senjata tajam atau benda-benda berbahaya lain yang dibawa ke sekolah?

f. Jawaban terhadap pertanyaan di atas dan frekuensi masalah yang muncul dapat dijadikan dasar untuk menentukan seberapa aman lingkungan fisik sekolah kita, tindakan yang diperlukan untuk merespon aspek-aspek yang belum memenuhi syarat.

2. Meningkatkan disiplin siswa

Disiplin adalah pengembangan mekanisme internal diri siswa sehingga siswa dapat mengatur dirinya sendiri (Blandford, 1998). Definisi disiplin menurut paradigma baru adalah langkah-langkah atau upaya yang perlu guru, kepala sekolah orang tua dan siswa ikuti untuk mengembangkan keberhasilan prilaku siswa secara akademik maupun sosial. Jadi disiplin dianggap sebagai alat untuk untuk menuju keberhasilan untuk semua guru, dan semua siswa di berbagai situasi. Sekolah tidak lagi menggunakan pengelolaan penanganan prilaku secara individu dan terpisah-pisah tetapi menggunakan pendekatan sistem disiplin yang menyeluruh yang meliputi penanganan prilaku yang terjadi baik di kelas, halaman, kantin, kamar kecil dan lain-lain. Sekolah yang sudah berhasil menggunakan pendekatan sistem disiplin yang menyeluruh melakukan langkah-langkah berikut.

a. Prilaku yang diharapkan didefinisikan dengan jelas. Prilaku yang diharapkan dirumuskan dengan jelas, positif dan tepat.

Contoh di kelas: Hormati siswa lain, Bertanggung jawablah, jagalah alat tulis, gunakan semestinya dan lain-lain.

b. Prilaku yang diharapkan diajarkan. Prilaku yang diharapkan diajarkan dalam konteks yang sesungguhnya. Misalnya menghormati siswa lain berarti mengacungkan tangan bila ingin bicara di kelas, mendengarkan dan melihat teman yang sedang berbicara.

c. Prilaku yang sudah sesuai dengan harapan dihargai secara teratur. Misalnya melalui sistem tiket atau sistem medali dan dipresentasikan pada waktu even sosial atau upcara bendera.

d. Prilaku yang menyimpang dikoreksi secara proaktif. Prosedur yang jelas untuk memberitahu bahwa prilaku tersebut tidak diharapkan dan langkah-langkah pencegehan ke depan.

e. Pendekatan sistem disiplin yang menyeluruh ini dibuat bersama oleh tim diuji coba, disosialisasikan dan dimonitor keberhasilannya, dan dimodifikasi secara berkala.

f. Pendekatan sistem disiplin yang menyeluruh harus didukung secara aktif oleh semua warga sekolah.

3. Menghilangkan hukuman fisik dan merendahkan oleh guru terhadap siswa

Banyak siswa di berbagai negara, termasuk di Indonesia, menderita karena dihukum secara fisik dan dihukum secara direndahkan oleh guru di sekolah. Lebih dari 20 negara di dunia ini telah menerbitkan undang-undang atau peraturan yang melarang hukuman fisik kepada siswa di sekolah. Gerakan

mendunia untuk mengubah budaya menghukum secara fisik ini telah mencapai momentum yang baik. Hal ini disebabkan oleh pemahaman bahwa anak mempunyai hak asasi dan juga berdasarkan bukti-bukti medis dan psikologis tentang efek negatif akibat dari hukuman fisik dan bukti ketidakefektifan hukuman fisik sebagai metode pendisiplinan.

Hukuman fisik ini melanggar hak asasi anak dalam hal integritas fisik dan kehormatannya sebagai manuasia seperti dicanangkan dalam Konvensi PBB tentang hak-hak anak. Dengan demikian, semua negara diharapkan dapat memberikan jaminan terlaksananya hak anak yaitu hidup bebas dari kekerasan termasuk hukuman fisik dan psikhologis di sekolah maupun di rumah.

a. Definisi Hukuman Fisik

Hukuman fisik adalah hukuman yang melibatkan pemukulan dengan tangan atau objek lain seperti tongkat, penggaris, ikat pinggang, cambuk, sepatu; menendang, melempar, mencubit, menjambak, menyuruh siswa untuk berdiri pada posisi yang tidak menyenangkan, atau menyuruh siswa untuk melakukan kegiatan fisik yang berlebihan, menakuti siswa.

Selain itu hukuman fisik terdapat pula hukuman yang merendahkan seperti menghina mengolok, berkata kasar, mengisolasi, dan membiarkan siswa. Penting untuk diketahui bahwa tidak ada batasan yang jelas antara hukuman fisik dengan hukuman yang merendahkan. Siswa sering mempersepsikan bahwa hukuman fisik juga merendahkan mereka.

b. Mengapa hukuman fisik itu dilarang?

Seperti telah diketahui bahwa manusia memiliki hak asasi. Berbagai standar perilaku telah ditetapkan untuk menghormati hak asasi manusia ini. Pemukulan dan penghinaan secara disengaja melanggar hak asasi manusia. Anak-anak juga manusia mereka memiliki hak asasi yang sama seperti orang dewasa. Anak-anak adalah manusia hanya mereka masih kecil dan lebih rentan daripada orang dewasa.Menurut UNESCO hukuman phisik dalam bentuk apapun di sekolah ini dilarang. Memukul anak ini melanggar hak dasar anak agar anak tersebut dihargai integritas fisiknya dan kehormatannya, seperti dicanangkan dalam Deklarasi hak asasi manusia.

Penerapan hukuman fisik menyebabkan kesehatan mental terganggu, termasuk diantaranya depresi, tidak bahagia, cemas, perasaan hampa dalam diri siswa. Hukuman fisik juga selain bertentangan dengan hak asasi manusia, hukuman fisik dan hukuman merendahkan juga kadang-kadang masih dilegalisasi dan masih diterima oleh mayarakat tertentu. Status anak yang masih rendah di mata masyarakat dan siswa tidak mempunyai kekuatan menyebabkan penerapan larangan hukuman fisik dan hukuman yang merendahkan di sekolah belum sepenuhnya dapat direalisasikan.Selain itu berdasarkan bukti-bukti medis dan psikologis, hukuman fisik dan hukuman yang merendahkan menyebabkan anak beresiko mengalami fisik yang terganggu, kesehatan mental yang terganggu, hubungan interpersonal yang tidak sehat,

internalisasi nilai-nilai moral yang lemah, prilaku anti sosial, kemampuan beradaptasi yang terganggu.

Agar sekolah mengubah dari menekankan pamberian hukuman fisik dan pengontrolan prilaku, maka sekarang terdapat advokasi untuk memfokuskan pada pendidikan intelegensi emosi dan pendidikan karakter

c. Alternatif hukuman: Hukuman Positif/Non-Fisik

Siswa memang perlu belajar untuk disiplin terutama disiplin diri. Akan tetapi untuk mengajarkan disiplin tersebut bukan dengan cara memberikan hukuman fisik dan hukuman merendahkan karena hukuman ini terbukti tidak efektif untuk menegakkan disiplin. Sebaiknya guru memberitahu dan menjelaskan kepada siswa kesalahan apa yang telah mereka lakukan bukan dengan cara memberi hukuman fisik atau hukuman merendahkan. Guru-guru perlu diberi keterampilan untuk menggunakan metode pendisiplinan yang tidak berupa hukuman fisik atau hukuman yang merendahkan anak. Berikut ini adalah beberapa petunjuk dan hal-hal yang dapat dilakukan oleh Kepala sekolah/guru dalam hal hukuman positif/non-fisik.

1. Beri penghargaan/pujian bila siswa patuh atau dapat melakukan sesuatu dengan baik. Hal ini akan memotivasi siswa lain untuk mengikuti pprilaku tersebut and memotivasi mereka untuk berdisiplin diri. Pujian ini tidak perlu modal apapun, bahkan penghargaan tidak harus menghabiskan uang bayak. Penghargaan ini dapat berupa pemberian kegiatan yang menyenangkan siswa.

2. Berilah model/contoh prilaku yang diinginkan. Bila kita tidak ingin siswa kita berbicara bahasa yang tidak baik, maka kitapun tidak boleh berbicara yang tidak baik.
3. Realistiklah terhadap harapan kita pada siswa-siswa menurut tingkatan usianya.
4. Motivasilah siswa-siswa untuk menyelesaikan masalah-nya sendiri, karena mereka seringkali dapat menemukan kompromi yang dapat diterima kedua belah pihak.
5. Jangan gunakan ancaman atau berteriak kepada siswa. Lebih baik mereka diberitahu kesalahannya dan alasan-nya daripada ditakuti-takuti atau dilecehkan
6. Gunakanlah kata-kata yang baik untuk siswa-siswa anda. Bila anda menggunakan kata yang melecehkan atau menghina ini akan menjadikan siswa tersebut rendah diri.
7. Negosiasi dan berkompromilah, terutama bila anda harus menemukakan pendapat anda. Kajilah apa yang akan anda katakan itu penting atau tidak? Apakah hal yang akan anda katakan ini mempengaruhi keselamatan siswa? Apakah ada yang terluka dengan apa yang akan saya katakan?
8. Gunakan metode bimbingan dan penyuluhan terutama dengan siswa kelas tinggi. Bila diperlukan undanglah orangtua/keluarga yang dihormatinya. Diskusikan dengan orangtua/keluarga prilaku negatif siswa dan prilaku yang diharapkan dari siswa tersebut.

9. Siswa belajar dengan cara melakukan, dengan demikian berilah tugas yang tidak mengandung kekerasan, tugas sebaiknya berhubungan dengan kesalahan siswa. Misalnya siswa diminta membetulkan, membersihkan sesuatu yang pecah, dengan demikian siswa tidak akan mengurangi perbuatannya.

4. Menghilangkan kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah di sekolah

Kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah (bullying) adalah suatu situasi dimana seorang siswa atau lebih secara terus menerus melakukan tindakan yang menyebabkan siswa lain menderita. Kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah ini dapat berbentuk tiga hal yaitu:

a. secara fisik, memukul, menendang, mengambil milik orang lain
b. Secara verbal: mengolok-olok nama siswa lain, menghina, mengucapkan kata-kata yang menyinggung.
c. secara tidak langsung: menyebarkan cerita bohong, mengucilkan, menjadikan siswa tertentu sebagai target humor yang menyakitkan, mengirim pesan pendek atau surat yang keji.

Mengidentifikasi Kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah ini tidaklah mudah, hal-hal berikut harus dipahami untuk menentukan apakah suatu tindakan dikatakan mengancam atau menyakiti siswa lain.Agar kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah ini tidak terjadi maka perlu dibuat aturan sekolah untuk melindungi siswa korban kekerasan. Tindakan pencegahan dan

strategi mengelola kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah ini juga perlu dibuat untuk melindungi korban agar tindakan kekerasan tidak berlangsusng terus-menerus. Selain itu sekolah harus terbuka mengenai isu kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah ini. Semakin sekolah terbuka mengenai isu kekerasan ini, semakin siap sekolah tersebut menangani kekerasan dan semakin baik mengelolanya. Sekolah harus mempunyai catatan yang akurat tentang kejadian kekerasan yang terjadi di sekolah dan bagaimana cara menanganinya untuk keperluan monitoring dan untuk melindungi sekolah dari tuntutan hukum.

Sekolah sebaiknya mempunyai strategi anti kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah yang dapat berbentuk 4 cara:

1. Pencegahan

   Pencegahan preventif diintegrasikan dalam semua kurikulum mata pelajaran, termasuk hubungan, tanggung jawab, dan akibat negatif dari kekerasan. Dengan demikian mata pelajaran dapat menyangkut aspek keterampilan sosial dan emosional yang sangat penting.

2. Dukungan antar teman

   Memberikan dukungan yang aktif kepada teman sangatlah penting. Program pertemanan ini dapat dipersiapkan oleh sekolah secara formal ataupun informal agar siswa-siswa dapat saling mendukung secara akatif.

3. Prosedur yang jelas

   Prosedur untuk menyampaikan keluhan tindakan kekerasan antar teman harus tersedia, misalnya kepada unit bimbingan dan konseling, atau konseling antar teman. Demikian pula

prosedur untuk mnecatat dan memonitor kekerasan harus jelas.

4. Promosi

   Promosi tentang anti kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah dan strateginya diberikan kepada seluruh warga sekolah: siswa, orang tua, komite sekolah, masyarakat. Bentuknya dapat berupa leaflet, poster, laporan berkala dan bentuk penerbitan lain yang berisi kebijakan anti kekerasan sekolah yang sangat membantu menyampaikan informasi ini.

Sekolah yang damai adalah program dan pendekatan dalam pemdidikan resolusi konflik yang lingkupnya seluruh sekolah (Crawfort & Bodine 1996). Dengan demikian, sekolah yang melakukan pembiasaan perilaku perdamaian dapat di pandang sebagai:

1. Gabungan atau kombinasi berbagai pendekatan yang digunakan di sekolah
2. Pendekatan komprehensif yang menggunakan resolusi konflik sebagai bagian dari konflik sebagai bagian dari kultur dan system sekolah, dengan melibatkan setiap unsur dalam komunitas sekolah
3. Pelembagaan MKBS kedalam sekolah, khususnya ketika sekolah yang damai telah mengintegrasikan MKBS kedalam status sekolah.

Berdasarkan kajian resolusi konfikdisekolah dari Crawford dan Bodine, disebutkan bahwa tujuan akhir sekolah yang damai adalah menciptakan program disiplin di level sekolah yang memfokuskan pada pemberdayaan murid agar mereka

sanggup mengatur dan mengontrol prilakumereka sendiri. Selain itu, sekolah yang menjunjung tinggi hakikat perdamaian mennunjukkan sekolah dengan suasana atau iklim yang mencerminkan kepedulian kejujuran,kerja sama dan menghargai perbedaan latar belakang setiap penghuni sekolah. Lebih jauh mengenai gambaran suasana/iklim sekolah yang damai yang baru saja di sebutkan, dibawah ini di uraikan. Ciri-ciri kongkret yang melekat pada sekolah yang mempercayai nilai sekaligus menjalankan praktik perdamaian:

1. Masalah dan konflik yang dihadapi tanpa menggunakan kekerasan
2. Interaksi sehari-hari yang melibatkan seluruh warga sekolah (murid-murid, guru-guru, staf-staf, guru-murid, guru-staf, murid-staf, orang tua/wali-sekolah dan lain sebagainya
3. Setiap warga sekolah berbagi berbagai macam hal yang baik yang bersifat material seperti peralatan sekolah, makanan dan minuman. Dan antre maupun non material seperti pengalaman, gagasan, dan tenaga.
4. Setiap warga sekolah, khususnya anak-anak, terbiasa dengan pendekatan pemecahan masalah disekolah.
5. Setiap pihak yang berkepentingan disekolah melibatkan diri dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan bersama secara musyawarah, mufakatdemi kebaikan sekolah dan kelas.
6. Tidak ada sekolah yang identitas penghuninya sama persis yang seperti bayi kembar siam.

7. Semua warga mempunyai kesempatan yang sama dalam memanfaatkan setiap sudut ruang dalam dan luar kelas sebagai lingkungan belajar bersama.
8. Penting di catat juga bahwa sekolah yang damai cerminan sekolah yang menerapkan pendidikan resolusi konflik bagi guru, murid, staff manajemen, staff administrasi, staff pendukung, dan orang tua secara berkesinambungan.

Sekolah yang damai akan tercapai bila semua warga sekolah:

1. mengembangkan budaya sekolah yang positif dan fokusnya adalah pada pencegahan
2. membangun komunitas sekolah dengan cara saling menghargai, adil, menerapkan azas persamaan dan inklusi.
3. mengatur dan mengkomunikasikan secara konsisten prilaku yang diharapkan.
4. mengajar, memberi contoh dan mendorong prilaku sosial yang bertanggung jawab yang memberi kontribusi terhadap komunitas sekolah
5. memecahkan masalah secara damai menghargai perbedaan dan mengedepankan hak asasi manusia.
6. bertanggung jawab, dan bermitra dengan masyarakat, untuk memecahkan masalah keamanan yang penting.
7. Berkerjasama untuk memahami bersama isu-isu tentang kekerasan terhadap siswa yang lebih lemah, hukuman fisik, rasisme, ketidakadilan gender, dan berbagai ketakutan lainnya.

8. Merespon secara konsisten dan adil terhadap berbagai insiden dan menggunakan intervensi untuk memperbaiki kerusakan fisik maupun psikis dan memperkuat hubungan dan mengembalikan rasa percaya diri.
9. berpartisipasi dalam pengembangan kebijakan, prosedur, praktek-praktek yang mempromosikan keamanan sekolah.
10. memonitor dan mengevaluasi lingkungan sekolah untuk bukti dan peningkatan keamanan sekolah.
11. memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi sekolah yang pencapaian sekolah yang aman, damai dan teratur sambil menyebutkan hal-hal yang masih perlu untuk ditingkatkan.

Sikap dan perilaku yang mencerminkan kedamaian :

1. Kontrol diri
2. Mampu menyelesaikan konflik
3. Memiliki kompetensi social
4. Budi pekerti
5. Taat aturan dan tata tertib
6. Komunikatif

C. Keterampilan yang Diperlukan dalam Konteks Sekolah yang Damai

Secara ringkas, disebutkan bahwa keterampilan yang diperlukan dalam konteks sekolah yang damai pada dasarnya serupa dengan keterampilan resolusi konflik pada umumnya (Crawford & Bodine 1996, 44-45) :

1. Membangun suasana sekolah damai yang bercirikan kerja sama dan tanggung jawab
2. Memahami konflik
3. Memahami perdamaian dan usaha-usaha bina-damai
4. Mediasi
5. Negosiasi
6. Proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang melibatkan kelompok.

BAB VI

DIMENSI-DIMENSI MANAJEMEN KONFLIK DAN CAKUPAN STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK

A. Dimensi-Dimensi Manajemen Konflik

Pandangan masyarakat tentan konflik bermacam-macam, berikut dituliskan tentang tiga pandangan tentang konflik, yaitu:

1. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian, aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang sangat buruk, tidak menguntungkan dalam organisasi. Adanya konflik dalam organisasi menunjukkan kelemahan dan merupakan tabda rendahnya perhatian pada organisasi. Oleh karena itu, konflik harus dicegah dan dihindari sebisa mungkin dengan mencari akar permasalahan.

2. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan behaviorial (yang berhubungan dengan tingkah laku) ini menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah, dan tidak terelakkandalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu buruk karena memilki potensi kekuatan yang positif di dalam menentukan kinerja kelompok, yang oleh karena itu konflik harus dikelola dengan baik.

3. Pandangan Interaksional

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik bukan sekedar suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif. Oleh karena itu, konflik harus diciptakan. Pandangan ini didasari keyakinan bahwa organisasi yang tenang, harmonis, damai ini justru akan membuat organisasi itu menjadi statis, stagnan, dan tidak inovatif. Dampaknya dalam kinerja organisasi menjadi rendah.

Cara pandang positif versus negatif melahirkan dua pendapat tentang konflik, yaitu pendapat yang berhaluan tradisional-lama, dan pendapat yang berhaluan modern-baru, yang setiap pandangan mempunyai argumentasi serta ciri-ciri tersendiri. Kedua pandangan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pandangan Tradisional/Lama

   Menurut pandangan tradisional/lama, konflik pada dasarnya bersifat jelek dan tidak perlu terjadi, bahkan harus dihindarkan dan paling tidak perlu dibatasi. Menurut pandangan ini, konflik terjadi akibat adanya ketidaklancaran komunikasi dan tidak adanya kepercayaan,

serat ketidakterbukaan dari berbagai pihak yang saling berhubungan. Lingkungan mempunyai peranan yang sangat besar di dalam membentuk perilaku. Oleh karena itu, apabila lingkungan tersebut menunjukkan hal-hal yang tidak pada tempatnya, seperti sifat-sifat menentang, sifat saling bersaing akan sangat berpengaruh besar terhadap pembentukan perilaku. Disamping itu, pandangan ini mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya memiliki sifat-sifat yang baik, dapat dipercaya, dan dapat bekerja sama. Karena sikapnya yang manusiawi tersebut, pandangan lama tentang konflik juga dinamakan aliran hubungan manusiawi (*human relations*).

b. Pandangan Modern/Baru

Menurut pandangan modern, konflik bersifat baik karena dalam kehidupan organisasi konflik sangat diperlukan. Menurut pandangan ini, usaha untuk mengurangai atau meniadakan konflik merupakan tindakan yang tidak realistis dan tidak perlu. Konflik pada hakikatnya dipengaruhi oleh latar belakang pemikiran sebagai berikut:

1. Konflik itu baik dan diperlukan sehingga konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak bisa dihindarkan.
2. Konflik itu timbul akibat adanya berbagai aktivitas, seperti usaha untuk memperoleh penghargaan, pemenuhan berbagai kebutuhan, status, tanggung jawab, bahkan juga untuk memperoleh kekuasaan.
3. Mengakui bahwa manusia pada dasarnyaadalah tidak buruk, tetapi manusia didorong oleh berbagai gejala, agresivitas, dan naluri kompetisi. Oleh karenanya,

terjadinya konflik memungkinkan terciptanya demokrasi, perbedaan, pertumbuhan, dan aktualisasi diri. (Didin Kurniadin dan Imam Machali,2012)

B. Cakupan Strategi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan suatu strategi resolusi yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi destruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan manajemen konflik sendiri adalah menghentikan terjadinya konflik sehingga situasi organisasi menjadi tenang kembali. Strategi mengatasi konflik terdiri dari:

1. Strategi Mengatasi Konflik dalam Diri Individu (*Intraindividual Conflict*)

Menurut Wijono, untuk mengatasi konflik dari dalam diri individu diperlukan tujuah strategi yaitu:

a. Menciptakan kontak dan membina hubungan
b. Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
c. Menumbuhkan kemampuan/ kekuatan diri sendiri
d. Menentukan tujuan
e. Mencari beberapa alternatif
f. Memilih alternatif
g. Merencanakan pelaksanaan jalan keluar

Contoh konflik dalam diri individu yaitu: konflik yang disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan. Dan cara penyelesaiannya yaitu dengan menciptakan kontak dan hubungan dengan orang lain yang lebih mengerti tentang tugas

tersebut, dan meminta bantuan kepada orang tersebut untuk menjelaskan tentang tugas yang sedang kita kerjakan.

2. Strategi Mengatasi Konflik Antar Pribadi (*Interpersonal Conflict*)

Menurut Wijono, untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlikan tiga strategi yaitu:

a. Strategi Kalah-Kalah (*Lose-Lose Strategy*)

Berorientasi pasa dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan buntu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barang kali bertindak atas kemauannya sendiri. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu:

1. Arbitrasi (*Arbitration*)

   Arbitrasi merupakan prosedur dimana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat.

2. Mediasi (*Mediation*)

   Mediasi dipergunakan oleh mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh abriator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang

secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomenasi yang diberikan tidak mengikat.

Secara umum, mediasi diartikan sebagai perundingan melalui bantuan pihak ketiga. Proses perundingannya disebut mediasi, sedangkan pihak ketiga yang menengahi disebut mediator. Sejawat pada istilah mediasi sejawat menunjuk pada sekelompok murid yang berusi sama, sepermainan, yang saling mengenal, dan memiliki pengalaman.

Dengan demikian, mediasi sejawat dapat dimaknai sebagai suatu bentuk program resolusi konflik yang menggunakan jasa murid yang tidak terlibat konflik dan dapat bersikap tidak pandang bulu (imparsial).

Sebagai salah satu strategi manajemen konflik, mediasi penting diajarkan dan diterapkan kepada anak didik sedini mungkin untuk alasan-alasan berikut ini:

a. Mengajarkan murid melihat konflik sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari yang dapat menjadi kesempatan untuk tumbuh dan belajar
b. Dapat lebih efektif dari menghukum murid yang berkonflik denganskor atau pengurangan sebagai cara menanamkan perilaku bertanggung jawab
c. Dapat mengurangi kekerasan, dan bolos sekolah
d. Mengurangi waktu yang digunakan guru dan pengurus sekolah menangani masalah dikalangan murid
e. Mediasi sejawat adalah keterampilan hidup yang memberdayakan murid sehingga dapat menyelesaikan

masalah mereka sendiri melalui komunikasi yang lebih baik, pemecahan masalah, dan berpikir kritis

f. Meningkatkan saling pengertian diantara berbagai individu dan kelompok yang ada dalam komunitas sekola (Rizal Pangabean,2015).

b. Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*)

Dalam strategi menang kalah, menekankan adanya salah satu pihak yang konflik mengalami kekalah antetapi yang lain memperoleh kemenangan. Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy , dapat melalui:

1. Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas.
2. Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan pedamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan.
3. Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya.
4. Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (power) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sikap-sikap individu.
5. Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak.

c. Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*)

Penyelesaian konflik melalui win-win strategy ini dipandang lebih manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap,

dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif, dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Jadi strategi ini menolong memecahkan masalah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Ada dua cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal yaitu:

1. Pemecahan masalah terpadu (*integrative problema solving*), yaitu usaha untuk menyelesaikan konflik secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.
2. Konsultasi proses antar pihak (*inter-party process consultation*), yaitu dalam penyelesaian melalui konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.

Contoh konflik interpersonal yaitu: konflik antara tenaga pendidik dalam memilih mata pelajaran unggulan. Cara penyelesaiannya yaitu dengan arbitrasi, mediasi, paksaan, konsultasi, dan lain-lain

1. Negosiasi

   Negosiasi menurut Hendarman dan Srie Haryati Martono ialah serangkaian diskusi antar individu atau kelompok dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan kesepakatan. Negosiasi adalah proses interaksi dua pihak

atau lebih yang masing-masing mempunyai tujuan yang berbeda, tetapi mereka berusaha melalui argumentasi dan persuasi untuk mencari jalan keluar yang disepakati bersama. Negosiasi bermanfaat untuk sebagai berikut:

a. Mendapatkan keefektifan dan efisiensi dalam mencapai tujuan
b. Kesepakatan bersama yang saling menguntungkan (simbiosis mutualisme)
c. Menjembatani perbedaan pandangan mereka yang bernegosiasi sehingga mengurangi, bahkan dapat mencegah konflik
d. Menyepakati tujuan bersama dan metode mencapai tujuan bersama yang belum jelas (Husaini Usman,2008).

Agar segala manfaat tersebut dapat tercapai, maka prinsip-prinsip perundingan yang berorientasi pada perundingan kepentingan bersama harus dipertimbangkan dengan baik. Prinsip- prinsip tersebut diantaranya yaitu:

a. Pusatkan perhatian pada masalah
b. Pusatkan perhatian pada kepentingan, tidak pada posisi. Tujuan-tujuan yang ingin dicapai lewat perundingan jangan diungkapkan sebagai posisi, melainkan dalam bentuk kepentingan.
c. Perbanyak pilihan sebelum menentukan apa yang akan dilakukan. Kreatifitas memperbanyak pilihan jalan keluar sangat diperlukan dalam negoaiasi. Pilihan yang paling tepat seringkali muncul dari banyak pilihan yang dibuat para perunding.

d. Tentukan tolak ukur dan kriteria. Tekankan bahwa hasil yang akan dicapai harus berdasarkan tolak ukur objektif tertentu. Prinsip, tolak ukur, atau standar penilaian, dan keadilan perlu dugunakan supaya jalan keluar terhadap konflik tidak didasarkan pada kehendak salah satu pihak.

2. Komunikasi dalam Rangka *Problem-Solving*

Agar proses pemecahan masalah berjalan efektif, mediasi dan negosiasi yang dilakukan perlu ditopang dengan tiga keterampilan komunikasi efektif, yaitu:

a. Mendengar

Ada tiga jenis mendengar dalam komunikasi efektif yang perlu diketahui, yaitu:

1. Mendengar pasif (*passive listening*)

Keterampilan mendengar ini menunjukka bahwa pendengar hanya menerima informasi dari pembicara tanpa meresponnya. Pendengar tidak terlibat secara aktif dan juga tidak memberi komentar balik dalam percakapan. Jika seseorang aktif berbicara, yang perlu lawan bicara lakukan adalah mendengar pasif dan merekam informasi sebanyak mungkin.

2. Mendengar-mengikuti (*acknowledgment listening)*

Dalam mendengar-mengikuti, pendengar terlibat dalam pembicaraan lebih aktif dari pada passive listening melalui pesan tersirat. Pendengar tidak hanya diam mendengarkan, tetapi juga menanggapi

apa yang disampaikan pembicara. Meski demikian, tanggapan itu sebatas respon fisik, misalnya menganggukkan kepala.

2. Mendengar aktif

Mendengar aktif adalah keterampilan mendengar yang melibatkan respon fisik dan verbal sepenuhnya. Respons tersebut bersifat reflektif terhadap masalah yang sedang dibicarakan. Seorang pendengar menunjukka sifat ini dengan jalan mengungkapkan kembali apa yang disampaikan pembicara.

b. Mengungkapkan

Kemampuan mengungkapkan membantu seseorang mengekspresikan sesuatu yang dipikirkan, dirasakan, dan diinginkan. Keterampilan mengungkapkan yang buruk dapat mengganggu proses komunikasi karena pihak-pihak yang berkomunikasi tidak mengungkapkan apa yang menjadi perhatiannya secara jelas.

c. Membingkai ulang

Pengungkapan ulang dengan menggunakan bingkai yang berbeda (disebut dengan *reframing*) adalah kemampuan membayangkan dan mengungkapkan sesuatu gagasan dari sudut pandang atau bingkai yang berbeda. Keterampilan ini memerlukan kemampuan mendengar aktif. Tujuannya adalah mengungkapkan kembali komentar atau pernyataan negatif dengan cara yang lebih positif atau netral. *Reframing* adalah alat yang tepat untuk memfokuskan kembali perhatian

kepada masalah yang sesungguhnya dan membantu pihak-pihak yang bertikai untuk memahami masalah dan kebutuhan.

BAB VII

GAYA MANAJEMEN KONFLIK

A. Faktor-faktor Mempengaruhi Gaya Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Menurut Wirawan (2010) **manajemen konflik** yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:

1. Asumsi mengenai konflik.

   Asumsi seseorang mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

2. Persepsi mengenai penyebab konflik.

   Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya.

   Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.

4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik.

   Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respon sesuai dengan yang diinginkan.

5. Kekuasaan yang dimiliki.

   Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.

6. Pengalaman menghadapi situasi konflik.

   Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

7. Sumber yang dimiliki.

   Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.

8. Jenis kelamin.

   Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.

9. Kecerdasan emosional.

   Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam

menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.

10. Kepribadian.

    Kepribadian seseorang mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik

11. Budaya organisasi sistem sosial.

    Budaya organisasi sistem sosial (organisasi tentara, tim olah raga, pondok pesantren, dan biara) dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di masyarakat Indonesia, anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.

12. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik.

    Organisasi birokratis atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin.

13. Situasi konflik dan posisi dalam konflik.

    Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin

ia menangkan. Oleh karena itu, situasi konflik sangat mempengaruhi gaya manajemen konflik itu sendiri agar situasi konflik itu dapat dimenangkan.

14. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik.

    Jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.

15. Keterampilan berkomunikasi.

    Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

B. Gaya Manjemen Konflik

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih, seperti pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antar individu. Sedangkan konflik dalam organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok dalam organisasi karena disebabkan oleh kepentingan-kepentingan tertentu, perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Bagi organisasi, konflik sangat

diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi tersebut. Konflik tersebut akan menjadi energi dahsyat dan berpengaruh positif serta membawa kemajuan dan perkembangan bagi organisasi jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan alat untuk melakukan perubahan. Namun jika tidak dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik, maka dapat menurunkan kinerja dan akan berdampak buruk terhadap organisasi.

Agar konflik dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik, maka diperlukan gaya manajemen konflik supaya konflik tersebut membawa kemajuan dan perkembangan terhadap organisasi serta dapat dijadikan sebagai alat perubahan. Gaya manajemen konflik adalah pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik. Pola perilaku ini adalah cara orang dalam mengatasi ketegangan yang ada dalam konflik. Gaya manajemen konflik merupakan bagaimana seseorang / sekelompok mengambil keputusan dalam hal menghadapi situasi konflik. Pengelolaan konflik bertujuan untuk mengembangkan dan memberikan serangkaian pendekatan, alternatif untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat konflik.

Ada beberapa gaya yang menonjol ditampilkan orang dalam menghadapi konflik. (Kurniadin & Machali: 2012) yang dikutip dari Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa gaya manajemen konflik adalah sebagai berikut:

1. *Integrating (Problem Solving)*

   Dalam gaya ini, pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi,

kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternative pemecahan masalah.

2. *Obliging (Smoothing)*

   Gaya ini lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain dari pada diri sendiri. Gaya ini sering disebut *Smoothing* (melicinkan) karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada kesamaan / kebersamaan diantara pihak-pihak yang terlibat.

3. *Dominating (forcing)*

   Gaya ini berorientasi pada diri sendiri yang tinggi dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Gaya ini sering disebut *forcing* (memaksa) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah.

4. *Avoiding* (teknik menghindar)

   Gaya ini adalah gaya manajemen konflik yang kurang baik dan tidak produktif. Namun gaya ini dapat diterapkan apabila konflik yang terjadi tidak berdampak terlalu banyak terhadap efektivitas manajerial. Gaya memanaje konflik dengan menghindarkan diri dari konflik cenderung kearah bersikap netral sewaktu adanya keharusan untuk mengambil posisi atau sikap tertentu.

5. *Compromising*

   Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Gaya ini merupakan pendekatan saling member dan menerimadari pihak-pihak yang terlibat.

Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, jika konflik yang terjadi dalam organisasi dapat dikelola dan diatur dengan baik dan tepat, maka akan memberi dampak positif terhadap organisasi atau juga member manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat. Manfaat tersebut antara lain:

a. Konflik dapat memperbaiki kualitas organisasi.
b. Konflik dapat membuat terbuka persoalan yang semula diabaikan.
c. Konflik dapat memotivasi orang untuk saling menghargai posisi satu sama lain sepenuhnya.
d. Konflik dapat mendorong orang untuk mempertimbangkan gagasan baru sehingga memfasilitasi perubahan (wibowo,2009)

Johnson mengemukakan lima gaya dalam mengelola konflik, yaitu:

1. Gaya kura-kura

   Seperti halnya kura-kura yang lebih senang menarik diri untuk bersembunyi dibalik tempurungnya, maka begitulah orang yang mengalami konflik dan menyelesaikannya dengan cara menghindar dari pokok persoalan maupun dan orang-orang yang dapat menimbulkan masalah.

2. Gaya ikan hiu

   Menyelesaikan masalah dengan gaya ini adalah menaklukkan lawan dengan cara menerima solusi konflik yang ditawarkan. Bagi individu yang menggunakan cara ini, tujuan pribadi adalah yang utama, sedangkan hubungan dengan pihak lain

tidak begitu penting. Konflik harus dipecahkan dengan cara satu pihak menang dan pihak lain kalah.

3. Gaya kancil

   Pada gaya ini, hubungannya sangat diutamakan dan kepentingan pribadi menjadi kurang penting. Penyelesaian konflik menggunakan cara ini adalah dengan menghindari masalah demi kerukunan.

4. Gaya rubah

   Gaya ini lebih menekankan pada kompromi, menurut gaya ini tujuan pribadi dan hubungan baik dengan pihak lain yang sama-sama penting.

5. Gaya burung hantu

   Gaya ini sangat mengutamakan tujuan-tujuan pribadi sekaligus hubungannya dengan pihak lain, bagi orang-orang yang menggunakan gaya ini untuk menyelesaikan konflik menganggap bahwa konflik adalah masalah yang harus dicari pemecahannya yang mana harus sejalan dengan tujuan pribadi maupun tujuan lawan. Gaya ini menunjukkan bahwa konflik bermanfaat meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan yang terjadi antar dua pihak yang bertikai.

Sedangkan menurut Mulyasa yang dikutipnya dari Thomas (1989) ada lima kecenderungan penyelesaian konflik, yaitu sebagai berikut:

a. Penghindaran diri.
b. Kompetisi.
c. Penyesuaian diri

d. Kompromi.

e. Kolaborasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya manajemen konflik, antara lain:

a. Asumsi mengenai konflik.

b. Persepsi mengenai penyebab konflik

c. Pola komunikasi dalam interaksi konflik.

d. Kekuasaan yang dimiliki.

e. Pengalaman menghadapi situasi konflik.

f. Jenis kelamin.

g. Kecerdasan emosional dan kepribadian seseorang.

h. Budaya organisasi sistem sosial.

i. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik.

Contoh konflik dalam manajemen pendidikan dan penyelesaiannya berdasarkan Gaya Manjemen Konflik, salah satunya perbedaan antar individuindividu siswa, terdapat siswa yang ingin suasana belajar tenang tapi siswa yang lain ingin belajar sambil bernyanyi karena sangat mendukung proses belajarnya, kemudian timbul amarah dari siswa yang lain, sehingga timbul konflik.

BAB VIII

MELEMBAGAKAN MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS SEKOLAH

Setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana didalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Ketika apa yang terjadi dalam hidup dan kehidupan membuat hati kita tidak nyaman, maka itu masalah. Dalam hal ini mestinya hidup adalah damai, hidup adalah sejahtera, hidup adalah gotong royong, hidup adalah silaturahmi, hidup adalah kesahajaan, hidup adalah ibadah, hidup adalah segala sesuatu yang membuat kita jadi "*enjoy*".

Dalam sebuah institusi layanan pendidikan terjadi kelompok interaksi, baik antara kelompok staf dengan staf, staf dengan Guru, staf dengan keluarga dan siswa, staf dengan tata usaha, maupun dengan lainnya yang mana situasi tersebut seringkali dapat memicu terjadinya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja. Keadaan ini akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara

tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu. Karena dengan permaslahan tersebut konflik yang ada harus dilembagakan disuatu lembaga akan menjadikan manajemen konflik berbasisi sekolah sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari dari proses belajar mengajar.

A. Makna Pelembagaan dan Tiga Mekanisme Pelembagaan

Pelembagaan atau institusionalisasi adalah proses mengintegrasikan atau memasukkan prinsip dan praktik manajemen konflik berbasis sekolah ke dalam peraturan dan norma sekolah.

Ada 3 jalan atau mekanisme yag berbeda, tetapi perlu ditempuh bersama-sama menuju pelembagaan manajemen konflik berbasis sekolah adalah :

1. Mekanisme individu atau perseorangan (MKBS sebaga pedoman pribadi)

Menyemai pengetahuan dan keterampilan manajemen konflik kepada perseorangan yang berbedadi lingkungan sekolah adalah salah satu mekanisme pelembagaan MKBS. Apabila siswa guru staff, dan karyawan sekolah menangani konflik yang mereka hadapi dengan cara-cara damai dan nirkekerasan, maka salah satu mekanisme manajemen konflik berbasis sekolah telah berjalan.

Penguasaan atas pokok-pokok manejemen knflik akan membantu siswa, guru, dan staf sekolah menerapkan dan mempraktikkan manajemen konflik berbasis sekolah. Sebagai contoh, jika dihadapkan kepada masalah, individu tidak meyelesaikannya dengan cara-cara konfrontatif dan dengan penggunaan kekerasan, karena mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan manajemen konflik nirkelas.

Dengan kata lain, pengethuan da praktik manajemen konflik secara damai menjadi "peta jalan" bagi individu atau perseorangan yang menguasai dan mengamalkannya. Peta jalan inilah yang diguanakan individu apabila dihadapkan kepada maslah dan konflik dan dia akan tetap dijalan itu dan meninggalkan cara-cara lain yang keras dan destruktif. Supaya mekanisme ini dapat diterapkan dengan baik, sebaiknnya sekolah terlebih dahuluu melakukan perkiraan atau assesmen tentang bentuk dan jenis konflik yang paling sering terjadi di lingkungan sekolah. Ini akan menjadi maasukan penting untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan apa yang paling diperlukan.

2. Mekanisme kelompok dan interaksi siswa

Pelembagaan kedalam mekanisme kelompok aktivitas dan interaksi siswa ddalam konteks kelompok kegiatan dan minat. Apaila sekolah menetapkan bahwa cara-cara damai dan nirkekerasan harus menjadi pedoman dalam menyelesaikan konflik dan masalah yang timbul dalam unit-unit kegiatan siswa disekolah, maka manajemen konflik berbasis sekolah akan semakain melembaga di lingkungan sekolah. Dengan kata lain,

MKBS menjadi "*focal points*" (titik koordinasi, solusi prominen, atau pedoman interaksi kelompok) yang menjadi kerangka bagi usaha-usaha mencari solusi terhadap masalah dan konflik yang timbul, dan menjadi perekat yang menyatukan dan merawat kebersamaan di antara berbagai kelompok siswaa yang tersebar di berbagai unit kegiatan siswa sehingga dapat berjalan dengan lancar.

Apabila mekanisme pertama dan meknisme kedua ini dapat diterapkan dengan baik,sebaiknya sekolah terlebih dahulu melakukan perkiraan (assesmen) terhadap unit kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah serta masalah dan konflik yang timbul dari kegiatan ini. Ini menjadi masukan penting untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan untuk merawat keanekaragaman kegiatan di sekolah.

3. Pelembagaan melalui statuta sekolah (MKBS sebagai aturan dan norma orgnisasi)

Statuta sekolah dapat dipandanng sebagai semacam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sekolah. Dengan demikian, pelembagaan manajemen konflik berbasis sekolah mencakup pencantuman prinsip dan metode MKBS ke dalam statuta sekolah. Jika prinsip, norma, danpraktik manajemen konflik berbasis sekolah telah tertanam dalam statuta sekolah, berarti MKBS telah melembaga. Semua pihak di lingkungan mulai dari guru, siswa, sampai kepada karyawan akan mengikuti aturan manajemen konflik berbasis sekolah yang ada dalam statuta sekolah.

Sekolah terebih dahulu melaukan perkiraan atau assesmen mengenai bentuk, jenis dan insiden konflik di lingkuunga sekolah

dan aspek-aspek pelembagaannya. Sekolah juga perlu memutuskan apa yang akan dimasukkan ke dalam statuta sekolah dan apa yang dapat dituangkan ke dalam bentuk kebijakan sekolah yang lebih khusus. Statuta bias mencangkup prinsip dan ketentuan umum mengenai manajemen konflik berbasis sekolah, dan rinciannya di cantumkan kedalam kebijakan kepala sekolah.

B. Pelembagaan Sebagai Patokan Parameter Perilaku

Perilaku konflik dapat timbul dari interaksi sosial disekolah. Akan tetapi, banyak sekolah yang tidak melembagakan patokan dan prinsip yang dapat menjaadi parameter bagi perilaku siswa, guru dan pihak lain di lingkungan sekolah. Pelembagaan manajemen konflik berbasis sekolah kedalam statuta sekolah menjaadikan MKBS sebagai patokan, pedoman, atau parameter bagi perilaku dan kegiatan siswa, guru, dan pihak lain di lingkngan sekolah.

Hal yang perlu diperhatikan dalam melembagakam MKBS adalah :

1. Pelembagaan MKBS akan dihadapkan pada kendala-kendala seperti ketiadaan duungan dari kepala sekolah, sulit memelihara komitmen setelah sekolah memutuskan menerapkan sekolah MKBS.
2. Sumbur daya di lingkungan sekolah dan di masyarakat yang dapat dimanfaatkan perlu diidentifikasi.
3. Bentuk dan jenis konflik yang sering terjadi antar siswa di sekolah perlu diidentifikasi. Untuk mendapatkan

informasi mengenai bentuk dan jenis konflik ini siswa bias diwawancarai.

4. Strategi meyakinkan kepala sekolah tentang pentingnya melembagakan manajemen konflk berbasis sekolah perlu dipertimbangkan dengan serius (rizal pangabean,2015)

BAB IX

MEDIASI SEJAWAT DALAM MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian Mediasi Sejawat dalam Manajemen Konflik

Menurut Kamus Besar Indonesia Mediasi adalah salah satu bentuk campur tangan pihak ketigadalam menyelesaikan konflik organisasi, akan tetapi berbeda dengan abitrase. mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai. Selain itu, rekomendasi yang diberikan oleh mediator kepada kedua belah pihak tidak mengikat.

Mediasi merupakan suatu proses interaksi antara satu pihak dengan pihak lain yang dibantu oleh pihak ketiga, sehingga pihak-pihak yang berkonflik menemukan penyelesaian yang mereka sepakati sendiri.[1]Pada pelaksanaan mediasi, pihak ketiga bukan hanya mempertemukan pihak yang terlibat didalam konflik, namun mengusulkan dasar-dasar perundingan dan ikut serta

[1] Simon Fisher, *Mengelola konflik*, (Indonesia: Zed Books & Responding to Conflict (CRCT),2001),h. 96

secara aktif didalamnya.Pihak ketiga yang ikut dalam menengahi konflik disebut dengan madiator. Pada dasarnya fungsi mediator adalah meningkatkan kesadaran mengenai kebutuhan masing-masing pihak yang terlibat konflik, dan membangun kerangka kerjayang realistis untuk memprediksikan kerugian dan manfaat dari pemecahan konflik yang dijalankan.

B. Fungsi Mediasi Sejawat dalam Manajemen Pendidikan

Fungsi mediasi yang terdapat dari tipe strategi mediasi yang digunakan oleh mediator adalah untuk memfasilitasi, menyalurkan informasi, mengikuti prosedur mediasi, dan terkadang seorang mediator dapat melakukan tekanan, mempengaruhi isi dan substansi dari proses negosiasi. Arti lainnya, mediasi berfungsi untuk menengahi konflik serta sebagai sarana interaksi untuk membuka luang komunikasi, kooperatif dan diharapkan dapat mencapai kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik yang difasilitasi oleh madiator.[2] mediasi inilah yang menjadi landasan mediator dalam menjalankan perannya didalam menengahi konflik. Efektifitas mediasi diantaranya mengurangi ketegangan antara pihak yang berkonflik dan mendamaikan tuntutan pihak yang terlibat didalam konflik. Adanya penurunan level ketegangan memerlukan kebijaksanaan dan kepekaan yang tinggi. Selain itu mendamaikan tuntutan membutuhkan keahlian dalam menemukan formula yang dapat membuat setiap pihak

---

[2] Boer Mauna, *Hukum Internasional Pengertian Peranan dan Fungsi dalam Era Dinamika Global* (Bandung: Penerbit Alumni, 2000), h.192.

yang terlibat konflik mengurangi tuntutannya da menerima proses kompromi untuk mengatasi masalah yang terjadi.[3]

Dengan demikian, dari definisi atau pengertian mediasi ini dapat diidentifikasikan unsur-unsur esensial mediasi, yaitu :

1. Mediasi merupakan cara penyelesaian sengketa melalui perundingan berdasarkan pendekatan mufakat atau konsensus para pihak;
2. Para pihak meminta bantuan pihak lain yang bersifat tidak memihak yang disebut mediator;
3. Mediator tidak memiliki kewenangan memutus, tetapi hanya membantu para pihak yang bersengketa dalam mencari penyelesaian yang dapat diterima para pihak.

Mediasi disebut emergent mediation apabila mediatornya merupakan anggota dari sistem sosial pihak-pihak yang bertikai, memiliki hubungan lama dengan pihak-pihak yang bertikai, berkepentingan dengan hasil perundingan, atau ingin memberikan kesan yang baik misalnya sebagai teman yang solider.

Mediasi dalam Manajemen Konflik

1. jenis mediasi menurut filsuf skolastik :
   a. Medium quod

      Yaitu sesuatu yang sendiri diketahui dan dalam mengetahui sesuatu itu, sesuatu yang lain yang diketahui. Contoh yang biasa diberikan untuk mediasi ini adalah premis-

[3] Jack C. Plano *and* Roy Olton, *Kamus Hubungan Internasional*, (Bandung: Penerbit Putra A. Bardin, 1999), h.206.

premis dalam silogisme. Pengetahuan tentang premis-premis membawa kita kepada pengetahuan tentang kesimpulan. Contoh lain : lampu merah lampu lalu lintas berwarna merah harus berhenti harus berhenti, jadi kendaraan harus berhenti.

b. Medium quo

Yaitu sesuatu yang sendiri tidak disadari tetapi melaluinya sesuatu yang lain bisa diketahui. Contohnya : lensa kacamata yang kita pakai, kita melihat benda-benda di sekitar kita tapi kacamata itu sendiri tidak secara langsung kita sadari.

c. Medium in quo

Sesuatu yang tidak disadari secara langsung dan yang di dalamnya diketahui sesuatu yang lain. Contohnya : kaca spion di mobil, supir mobil melihat kendaran di belakang dan hal-hal lain di sekitarnya dalam kaca spion sendiri tidak secara langsung ia sadari.

2. Perilaku mediator

Perilaku yang harus dilakukan oleh mediator :

a. Problem solving atau integrasi, yaitu usaha menemukan jalan keluar "win-win solution". Salah satu perkiraan mengatakan bahwa mediator akan menerapkan pendekatan ini bila mereka memiliki perhatian yang besar terhadap aspirasi pihak-pihak yang bertikai dan menganggap bahwa jalan keluar menang-menang sangat mungkin dicapai.

b. Kompensasi atau usaha mengajak pihak-pihak yang bertikai supaya membuat konsesi atau mencapai kesepakatan dengan menjanjikan mereka imbalan atau keuntungan. Salah satu perkiraan mengatakan bahwa mediator akan menggunakan strategi ini bila mereka memiliki perhatian yang besar terhadap aspirasi pihak-pihak yang bertikai dan menganggap bahwa jalan keluar menang-menang sulit dicapai.

c. Tekanan, yaitu tindakan memaksa pihak-pihak yang bertikai supaya membuat konsesi atau sepakat dengan memberikan hukuman atau ancaman hukuman. Salah satu perkiraan mengatakan bahwa mediator akan menggunakan strategi ini bila mereka memiliki perhatian yang sedikit terhadap aspirasi pihak-pihak yang bertikai dan menganggap bahwa kesepakatan yang menang-menang sulit dicapai.

d. Diam atau inaction, yaitu ketika mediator secara sengaja membiarkan pihak-pihak yang bertikai menangani konflik mereka sendiri. Mediator diduga akan menggunakan strategi ini bila mereka memiliki perhatian yang sedikit terhadap aspirasi pihak-pihak yang bertikai dan menganggap bahwa kemungkinan mencapai kesepakatan "win-win solution".[4]

3. Hal-hal yang harus dihindari dalam mediasi :

   a. Ketidaksiapan mediator

---

[4] Epistemologi Dasar, Pengetahuan Ke Beberapa Masalah Pokok Filsafat Pengetahuan Oleh J. Sudarminta

b. Kehilangan kendali oleh mediator

c. Kehilangan netralitas

d. Mengabaikan emosi[5]

4. Tahapan-tahapan dalam mediasi :

   a. Mendefinisikan permasalahan:

   b. Memulai proses mediasi

   c. Mengungkap kepentingan tersembunyi d. Merumuskan masalah dan menyusun agenda

5. Memecahkan permasalahan:

   a. Mengembangkan pilihan-pilihan (options)

   b. Menganalisis pilihan-pilihan

   c. Proses tawar menawar akhir

   d. Mencapai kesepakatan

6. Kriteria efektivitas mediasi:

   a. Fairness, yaitu menyangkut perhatian mediator terhadap kesetaraan, pengendalian pihak-pihak yang bertikai, dan perlindungan terhadap hak-hak individu.

   b. Kepuasan pihak-pihak yang bertikai, yaitu apakah intervensi mediator membantu memenuhi tujuan pihak-pihak yang bertikai, memperkecil kerusakan, meningkatkan peran serta, dan mendorong komitmen.

   c. Efektivitas umum, seperti kualitas intervensi, permanen tidaknya intervensi, dapat tidaknya diterapkan.

---

[5] http://defickry.wordpress.com/2007/09/13/manajemen-konflik-dalam-organisasi http://www.kmpk.ugm.ac.id/data/SPMKK/4e

d. Efisiensi dalam waktu, biaya, dan kegiatan.

e. Apakah kesepakatan tercapai atau tidak.

C. Contoh Konflik Tentang Mediasi Sejawat dalam Manajemen Konflik.

Contoh Pertama Konflik Disekolah

Jennifer Cunningham, seorang guru kelas tiga, sedang membantu seorang siswa yang bernama Allison dalam pelajaran matematika ketika dia mendengar sebuah kegaduhan yang berasal dari pusat computer. Dia melihat sebuah kursi terbalik, jamil terbaring dilantai dan sean berdiri didepan jamil. Sambilmembantu jamil berdiri, dia bertaya "bisakah kalian berdua menjelaskan apa yang telah terjadi?"

Merasa terganggu, sean dengan cepat menjelaskan "sebenarnya sekarang adalah giliran saya untuk menggunakan computer, tetapi jamil tidak mau pindah. Saya mendorongnya untuk membuatnya minggir, sampai akhirnya kursui tersebut terbalik. Saya tidak bermaksud untuk melukainya."Jamil menjawab "saya tidak terluka. Tetapi kamu tidak perlu mendorong saya. saya akan meberikan giliranmu setelah saya menyelesaikan game saya." Ms. Cunningham menghentikan perdebatan itu. "baiklah, mari ita bicarakan. Sean, peraturan apa yang sudah kamu langgar?" "tidak menyentuh seseorang tanpa permisi" "dan apa konsekuensinya jika melanggar peraturan?" "saya harus di detensi setelah pulang sekolah"

Kemudian Ms. Cunningham beralih kepada Jamil "dan jamil, kamu tidak mengikuti prosedur penggunaan komputer,

bukan?apa konsekuensi dari perbuatan tersebut?""saya tidak boleh menggunakan computer pada giliran saya nanti. Tapi Ms, Cunningham. Saya hanya butuh waktu beberapa menit lagi tadi. Seharusnya sean tidak perlu mendorong saya." tidak mau disalahkan sendiri dalam situasi tersebut, sean dengan cepat menjawab"kamu selalu mau menguasai komputernya sendiri. Itu tidak adil. Kau egois" baiklah anak-anak, cukup!! Saya lebih peduli pada hubungan kalian satu sama lain daripada membahas siapa yang salah dan siapa yang harus dihukum.. sekarang saya member kalian kesempatan untuk menyelesaikannya berdua apakah kalian ingin pergi ke pojok perdamaian dan menyelesaikan masalah ini disana?

Keduanya menjawab "iya, bu" "bagus, kalau kalian sudah selesai, temui saya dan ceritakan rencana kalian agar masalah ini tidak terjadi lagi dimasa yang akan datang.

Sebagaimana pendapat Bodine, Crawford, dan Schrumpf (1994) "tekanan, atau konflik merupakan bagian dari kehidupan, tanpa konflik tidak akan ada pertumbuhan pribadi atau perubahan sosial. Hal seperti ini penting karena siswa mempelajari cara-cara efektif untuk menangani jenis-jenis konflik yang akan mereka hadapi dalam kehidupan mereka sehari-hari. Kreidier (1984) menunjukkan bahwa penyebab konflik kelas "mencerminkan masyarakat dan bentuk yang berputar di sekitar isu-isu kebutuhan, nilai-nilai, dan sumber daya, dalam penambahan konflik muncul dari lingkungan kelas dan dari interaksi antara siswa atau antara siswa dan guru."

Konflik mungkin timbul atas sumber daya terbatas (waktu, uang, properti) dan biasanya yang paling mudah untuk menyelesaikan. Tujuannya adalah untuk mengajar siswa yang bekerja sama daripada bersaing untuk sumber daya yang langka dalam kepentingan terbaik mereka. Konflik yang melibatkan nilai yang berbeda (keyakinan, prioritas, prinsip-prinsip)cenderung lebih sulit untuk menyelesaikan daripada sumber daya. Ketika nilai-nilai siswa ditantang, mereka merasa terancam. Konflik atas nilai melibatkan penggunaan kata-kata seperti jujur, sama, benar, dan adil. Melalui resolusi konflik yang efektif, namun, siswa dapat belajar bahwa menyelesaikan sebuah nilai konflik tidak berarti bahwa mereka harus mengubah atau menyetel kembali nilai-nilai mereka, Sering, menyetujui bahwa setiap orang memandang situasi *clifferently* adalah langkah menuju resoluiion. Jika siswa dapat belajar untuk menerima setiap perbedaan lain dalam keyakinan, mereka akan mampu menangani masalah konflik daripada berfokus pada perbedaan mereka.

Kreidler (1984) menunjukkan bahwa kadang-kadang guru kelas adalah konflik sumber yang bersumber di kelas tersebut. Guru yang menciptakan suasana yang sangat kompetitif wiil memiliki kelas penuh konflik. Ketika para guru mendukung satu siswa atau kelompok siswa, ketegangan dan kecemburuan diciptakan. Terlalu sering, guru menempatkan harapan irasional atau tidak mungkin pada siswa. Siswa sering merasa bahwa aturan tidak fleksibel atau bahwa konsekuensi tidak diterapkan

sama. semua situasi guru menciptakan ini menciptakan suasana ketakutan dan ketidakpercayaan.[6]

Contoh kedua konflik secara Umum

Salah satu isu yang berkaitan dengan pelaksanaan atau proses mediasi yang mencapai kesuksesan dapat dilihat dari peran *Crisis Management Initiative* (CMI sebagai *Non-Government Organizations*) dalam mengatasi konflik antara Pemerintahan Indonesia dengan Gerakan Aceh Merdeka (GAM). CMI pada masa itu dilatarbelakangi oleh posisi tawar seorang mantan Presiden Finlandia, Ahtisaari yang mampu menarik dukungan dari beberapa pihak diantaranya Uni Eropa, sehingga CMI mempunyai pengaruh dalam menghasilkan *Momerandum of Understanding* (MoU) dan dapat melakukan negosiasi dan kompromi diantara kedua belah pihak antara Pemerintah Indonesia dengan GAM, walaupun CMI tidak mengikuti secara penuhmekanisme yang ada. Efektifitas mediasi yang dicapai oleh CMI di Indonesia. Indonesia dalam menjalankan fungsi mediasi dengan melakukan peran sebagai mediator didalam konflik klaim kepulauan Spartly di Laut Cina Selatan. Negara-negara yang terkait didalam konflik ini diantaranya Vietnam, Cina, Philipina, Brunei, Malaysia, Taiwan. Secara konsep dan juga prosedur awal untuk memulai proses mediasi dijalankan apabila ditawarkan atau diminta oleh pihak yang terkait dengan konflik. Selain itu ada faktor-faktor pendukung yang menjadikan campur tangan pihak ketiga mencapai kesuksesan dalam mengatasi konflik yang

---

[6] Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Cetakan Pertama, Bandung: Mandar Maju, 1994.

telah berlangsung. Peran Indonesia sebagai negara "bebas aktif", Indonesia berupaya untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Selain itu ada pertimbangan positif yang menjadikan Indonesia dapat menjadi madiator, adalah Indonesia telah menjalankan berbagai peran dalam menengahi konflik khususnya di kawasan sebagai berikut :

Pertama, Indonesia mempunyai peran dalam menjunjung tinggi perdamaian yang diimplementasikan melalui upaya yang dilakukan oleh Indonesia dan Organisasi Konferensi Islam (OKI), pada tahun 1996, terjadi kesepakatan perdamaian antara pemerintah Philipina dengan Bangsa Moro atau *Moro National Liberation Front* (MNLF) yang merupakan gerakan pembebasan. Perdamaian difasilitasi oleh Indonesia dan OKI.

Kedua, pada 21-23 Oktober 1991, Indonesia dapat mendamaikan antara Vietnam dan Kamboja melalui pertemuan *Jakarta Informal Meeting* (JIM) II.

Ketiga, Indonesia berhasil mengikutsertakan Vietnam menjadi anggota *Association of Southeast Asia Nations* (ASEAN) pada tahun 1995dengan cara meyakinkan negara-negaraanggota ASEAN lainnya untuk menerima Vietnam, yang pada awalnya tidak menerima Vietnam, karena memilki ideologi komunis.

Keempat, Indonesia dalam kerangka Dewan Keamanan Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) mendukung demokratisasi di Myanmar setelah kekuasaan junta militer, dengan membuat mekanisme *Focused Groups*, yaitu proses informal untuk membahas perkembangan dan *progress* Pemerintah Myanmar dalam menjalankankomitmennya menjadi negara demokratis

Tanggapan Atas Konflik

Menurut Bodine, Crawford, dan Scirrumpf (1994), tanggapan terhadap konflik dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok dasar: tanggapan lembut, tanggapan keras, dan tanggapan berprinsip.

Dalam kedua tanggapan lunak dan keras, siswa bernegosiasi dari posisi ini, baik mencoba untuk menghindari atau memenangkan kontes kehendak. Tanggapan ringan biasanya datang dari siswa yang teman-teman atau mahasiswa yang ingin tetap perdamaian di kelas, sekolah, atau lingkungan. Dalam banyak kasus, para siswa ingin setuju, dan mereka bernegosiasi lembut untuk melakukannya. Penghindaran merupakan respon umum, dan dicapai dengan dengan menggambar dari situasi itu, mengabaikan konflik, dan menyangkal emosi. akomodasi adalah respon lain yang menawarkan perlindungan dari agresi oleh siswa lain.[7]

7 *http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-ciri-sumber.html*

BAB X

PENAKSIRAN KONFLIK

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitias organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi. Terjadinya konflik dalam setiap organisasi merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena di satu sisi orang-orang yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda.

Di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi. Sehingga perlunya penaksiran konflik dalam sebuah lembaga pendidikan terutama

di sekolah. Maka dari itu penulis mencoba memaparkan tentang penaksiran konflik

A. Pengertian Penaksiran Konflik

Penaksiran adalah cara mengetahui sejumlah hal di alam dengan melalui panca indera, anggota tubuh dan aneka bantuan alat lain yang minimal. Untuk memahami pola konflik yang muncul di sekolah, pihak sekolah akan kesulitan dalam menyiapkan rencana aksi di lapangan jika hanya sebatas mengambil pendekatan asumtif tanpa basis data konflik yang konkret. Pola konflik yang dimaksudkan di sini bisa saja mengandung komponen pelaku, waktu dan tempat kejadian, intensitas, dan penanganan konflik pada saat itu. Dengan banyaknya variabel dalam pola konflik yang hendak dilihat dan dianalisis seperti ini, pendekatan asumtif harus dihindari. Dengan menyusun data konflik secara terstruktur pihak sekolah akan lebih mudah merancang program pendidikan resolusi konflik yang betul-betul sesuai dengan kebutuhan sekolah (rizal penggabean, 2015).

Istilah konflik berasal dari bahasa Latin, "Com" yang berarti "bersama" dan "Fligere" yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur. Dengan demikian, konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, "pertikaian" menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu, yang diekspresikan, diingat dan dialami (Pace & Faules, 1994:249). Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole: 1984).

Jadi penaksiran konflik adalah suatu cara mengetahui sejumlah pertikaian yang muncul antara individu dengan individu, individu dengan kelompok maupun kelompok dengan kelompok yang dapat dilihat oleh panca indera yang mengandung unsur pelaku, tempat, dan waktu.

B. Cara Penaksiran Konflik

Penyusunan data konflik bermula dari kegiatan mengumpulkan data, dan data yang sudah dikumpulkan kemudian dianalisis sebelum akhirnya dibuatkan rencanan aksi sesuai dengan hasil analisis. Inilah serangkaian aktivitas penaksiran konflik yang dijalankan sebagai langkah awal dalam menerapkan manajemen konflik berbasis sekolah. Penaksiran konflik yaitu sebuah aktivitas yang dijalankan sebagai langkah awal dalam menerapkan manajemen konflik berbasis sekolah.

Penyusunan Penaksiran Konflik

1. Mengumpulkan Data

   Untuk kepentingan mengumpulkan data, berikut ini disajikan sampel Kuesioner Penaksiran Kebutuhan Sekolah dan Survei Resolusi Konflik yang mungkin bisa diadopsi sekolah sekolah di Indonesia. Seperti sekolah Sukma Bangsa Aceh, yang tertarik dengan gagasan perlunya pendidikan resolusi konflik diterapkan di lingkungan sekolah (Crawford dan Bodie 1996, 85).

2. Melakukan Pemetaaan Konflik

   Pemetaan yang dilakukan memperhatikan beberapa hal, seperti pihak atau aktor yang terlibat, jenis konflik yang terjadi, dan penyebab konflik.

3. Identifikasi Jenis Masalah atau Konflik

   Menganalisis jenis-jenis masalah atau konflik yang melibatkan kelompok yang bertikai.

4. Melakukan Rencana Aksi

   Sebuah langkah untuk menyelesaikan suatu konflik, seperti strategi yang baik digunakan dalam menyelesaikan konflik, bagaimana metode yang digunakan dalam mengatasi konflik.

Hal-hal yang Perlu Diperhati-kan dalam Mengatasi Konflik:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.

8. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit.

C. Cara atau Taktik Mengatasi Konflik

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat atau tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

Cara mengatasi atasi oleh pihak-pihak yang bersengketa:

1. Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
2. Persuasi: Usaha mengubah po-sisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
3. Tawar-menawar: Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
4. Pemecahan masalah terpadu: Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan

berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.

5. Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
6. Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

Selain itu ada beberapa cara dalam penaksiran konflik di sekolah atau Madrasah di antaranya.

1. **Intervensi** (campur tangan) pihak ketiga: Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.
2. **Arbitrase** (arbitration): Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai "hakim" yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap

lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.

3. **Penengahan** (mediation): Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta mela-pangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.
4. **Konsultasi**: Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. la menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

D. Contoh Penaksiran Konflik

Sekolah Sukma Bangsa Aceh pernah melakukan penaksiran konflik pada tahun 2012. Didampingi fasilitator, ketika, Sekolah Sukma Bangsa Aceh melakukan penaksiran dengan cara memetakan konflik atau persoalan yang kerap muncul di masing-masing sekolah. Jadawal kapan langkah awal manjemen konflik berbasis sekolah ini dijalankan tidak kaku. Sekolah Sukma Bangsa sendiri berkesempatan mengimplementasikannya enam tahun setelah berdiri, sehingga konflik/persoalan yang

sudah terjadi bertahun-tahun dapat dilihat polanya. Sedangkan penanganannya, jika ada, dapat dilihat pula apakah berjalan efektif atau tidak. Jika tidak efektif maka pihak sekolah perlu mengambil langkah-langkah yang berbeda sebelumnya guna menyelesaikan konflik yang ada.

Masalah pendidikan begitu kompleks. Mulai dari sistem pendidikan yang masih terasa sentralistik di pusat, hingga berbagai masalah klasik; kompetensi guru rendah, prasarana belum memadai, hingga tindakan kekerasan yang marak terjadi di kalangan siswa. Di samping itu, dalam pelaksanaannya, pendidikan kita masih dibelenggu sistem pembelajaran yang kurang mengakomodasi keberagaman skill siswa. Model pembelajaran masih bersandar pada rote learning dan drilling yang menyebabkan siswa miskin kemampuan menganalisis masalah. Berbagai permasalahan tersebut, dalam buku ini diurai dengan bekal pengalaman mengajar dan mengelola sekolah, terutama Sekolah Sukma Bangsa, yang dirintis oleh Yayasan Sukma untuk anak-anak Aceh pasca Tsunami. Pengalaman dijadikan modal menyampaikan pandangan yang kaya inspirasi. Pandangan dari para ahli, pengamat, psikolog pendidikan, sampai praktisi lapangan, seperti guru dan kepala sekolah, dituangkan lewat berbagai artikel menarik.

BAB XI

EVALUASI MANAJEMEN KONFLIK DAN MENGEVALUASI MKBS

A. Evaluasi Manajemen Konflik

Evaluasi adalah suatu proses yang teratur an sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur tau kriteri yang telah ditetapkan kemudian dibuat suatu eksimpulan dan penyususnan saran pada setiap tahap dari pelaksanaan program (Azwar, 1996).Evaluasi secara umum diartikan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pelaksanaan program. Chelimsky (1989), mendefinisikan evaluasi adalah suatu metode penelitian yang sistematis untuk menilai rancangan, implementasi dan efektifitas suatu program. Wirawan (2006) Evaluasi adalah proses mengumpulkan dan menyajikan informasi mengenai objek evaluasi, menilainya dengan standar evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. Dari definisi evaluasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi dalam konteks membangun perdamaian (peace building) merupakan penerapan prosedur ilmiah yang sistematis untuk menilai

rancangan, selanjutnya menyajikan informasi dalam rangka pengambilan keputusan terhadap implementasi dan efektifitas suatu program membangun perdamaian. evaluasi dilakukan terhadap seluruh atau sebagian unsur program tersebut terhadap dinamika konflik dan perubahan yang diharapkan atau unsur-unsur yang telah direncanakan sebelumnya.

Evaluasi konflik adalah suatu upaya untuk menentukan kualitas suatu konflik yang telah dirumuskan. Kualitas suatu konflik dapat ditinjau dari dua segi, yaitu intensitas dan keluesannya. Keduanya saling terkait satu sama lain. Atas dasar ini, kualitas konflik tersebut adalah sebagai berikut:

1. konflik ringan atau kecil (jika intensitas rendah dan keluesan kecil)
2. konflik sedang (jika intesitas sedang dan keluesan sedang)
3. konflik besar atau berat (jika intesitas tinggi dan keluesan besar)

Semua konflik dimaksud pada dasarnya perlu mendapat perhatian para pemimpin dan dicarikan pemecahannya secara baik sesuai denga siatuasi dan kondisi masing-masing. Konflik begitu natural terjadi, sehingga konflik harus diterima dan dikelola dengan baik. Karna konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah yang produktif bila dikelola secara baik. Konflik yang dikeloa secra sistematis dapat berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan

kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreatifitas dan produktifitas serta kepuasan kerja.

Evaluasi perdamaian merujuk pada pemahaman yang terperinci tentang bagaimana melakukan penilaian terhadap dampak dari program pembangunan terhadap pencegahan konflik dan pengiatan perdamaian. Evaluasi juga memforkuskan pada pengenalan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam konflik, sikap, perilaku, konteks dan dinamika dalam kegiatan dan proses evaluasi. Hal ini digunakan untuk memahami keseluruhan dampak yang dihasilkan dari sebuah intervensi program terhadap konteks konflik atau konteks intervensi itu sendiri terhadap efektivitas kinerja program. Evaluasi pegarusutamaan perdamaian diifokuskan pada interaksi antara konteks dan intervensi yang dilakukan dalam menyelesaikan masalah. Hal ini perlu dilakukan untuk mengukur harapan program (*program intended*) dengan aktualisasi di lapangan (*actual implementation*). Evaluasi menjadi bagian integral dari program yang harus dilaksanakan secara berkala untuk mengukur pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan. Kegiatan evaluasi ini dapat dilakukan pada saat sebelum, sedang, atau setelah program dilaksanakan. Dengan demikian, evaluasi pegarusutamaan perdamaian dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana, perubahan dan dampak apa yang terjadi setelah intervensi dilakukan. Lebih lanjut, hasil evaluasi digunakan sebagai dasar bagi pengelola dalam pengambilan keputusan, apakah program akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas atau ditingkatkan.

B. Evaluasi sebagai Alat Pengambilan Keputusan

Evaluasi perdamaian adalah proses untuk menentukan nilai atau harga dari sebuah program, pengembangan, atau prakarsa lainnya dalam bentuk perencanaan dan pelaksanaan pembangunan untuk mencapai tujuan akhir yaitu menghasilkan sebuah keputusan mengenai penerimaan, penolakan atau perbaikan. Dengan demikian evaluasi menjadi dasar bagi pengambil keputusan untuk menentukan sebuah program dapat dilanjutkan atau dianggap gagal. Evaluasi berfungsi sebagai arahan atau kerangka acuan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas dan efisiensi program terhadap pencapain tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Proses evaluasi berkaitan dengan upaya pengumpulan, pengolahan, analisis, deskripsi dan penyajian data atau informasi sebagai masukan untuk pengambilan keputusan (*decision making*). Menurut Anderson (1978) fungsi evaluasi meliputi: (a) memberi masukan untuk perencanaan program; (b) menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan tentang kelanjutan; perluasan dan penghentian program; (c) memperoleh informasi tentang faktor pendukung dan penghambat; dan (d) memberikan pemahaman terkait landasan keilmuan bagi peneliti.

Program merupakan serangkaian aktivitas yang lakukan oleh seseorang atau organisasi dengan harapan akan diperoleh hasil atau pengaruh terhadap penyelesaian konflik. Seringkali informasi dan data yang dikumpulkan dan dianalisis bermanfaat dalam membuat keputusan. Misalnya bagaimana memperbaiki program, apakah akan diperluas atau dihentikan. Kadang-

kadang informasi hanya berpengaruh secara tidak langsung terhadap keputusan, atau mungkin juga tidak dihiraukan sama sekali karena merugikan pimpinan. Terlepas bagaimana akhir dari kegunaannya suatu evaluasi program harus mengumpulkan informasi yang valid, yang dapat dipercaya, dan yang berguna untuk program yang dievaluasi.

C. Manfaat Evaluasi Pengarusutamaan Perdamaian

Setiap program yang dilaksanakan tentu saja memerlukan pengkajian dan penilaian secara mendalam untuk mengetahui sejauhmana tujuan tercapai dan dampaknya terhadap sasaran atau penerima manfaat (beneficeries). Evaluasi program pembangunan dapat dilakukan dengan memastikan keseluruhan proses penilaian hingga pengambilan keputusan mengintegrasikan prespektif—indikator konflik atau kerangka perdamaian (peace building strategy) dalam melihat kebutuhan dan penerima manfaat program. Ada beberapa alasan yang menyebabkan evaluasi pegarusutamaan perdamaian diperlukan, yaitu;

Mengukur tingkat ketercapaian program yang dilaksanakan tidak menimbulkan permasalahan atau gesekan diantara pemangku kepentingan yang terlibat setelah didahuli oleh analisis konflik. Evaluasi ini meliputi penilaian komprehensif terhadap kondisi sosial, kelembagaan dan dinamika konflik sebelum dan sesudah intervensi. Hasil evaluasi menjadi dasar dalam menentukan perbaikan, kelanjutan atau dihentikannya suatu program.

Mengukur tingkat kesenjangan antara tujuan, dan realisasi kinerja pelaksanaan program. Dalam evaluasi pegarusutamaan

perdamaian penentuan target dan indikator pengukuran kinerja harus mempertimbangkan faktor-faktor kesenjangan dan kerentanan sosial, rekonsiliasi, dan reintegrasi, sehingga ketidakadilan dan ketidakseimbangan antara pola intervensi, bentuk perubahan, hasil dan dampak program dapat dikurangi.

Mengukur tingkat komitmen para pemangku kepentingan baik pemerintah, swasta, masyarakat sipil dalam mendorong perubahan, pengurangan eskalasi konflik dan kualitas pelayanan yang telah ditetapkan dalam kerangka kebijakan jangka panjang, menengah dan tahunan untuk melaksanakan berbagai kebijakan, operasi dan dampak terhadap masyarakat sebagai hasil pembangunan.

D. Tahapan dalam Evaluasi Pengarusutamaan Perdamaian

Memasukkan isu-isu pencegahan konflik dan penguatan perdamaian tidak berarti merubah kerangka dasar dan evaluasi tetapi lebih berfokus pada penerapan model evaluasi sebagai sarana untuk pengambilan keputusan bagi para pemangku kepentingan yang teribat dalam program. Terdapat lima tahapan dasar dalam evaluasi;

1. Menetapkan Tujuan dilakukan Evaluasi

Secara umum evaluasi dilakukan untuk mengukur tujuan dan dampak suatu program. Pada tahap awal perlu ditentukan siklus dan waktu evaluasi yang akan dilakukan. Evaluasi program sebagai langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan

pemberian bentuk intervensi atau bimbingan yang sesuai. Evaluasi program pembangunan yang ditentukan melalui perencanaan dan penetapan kebijakan evaluasi, ruang lingkup, tujuan dan kerangka kerja program yang akan menjadi panduan bagi evaluator. Hal terpenting dalam menentukan tujuan dari evaluasi program: (a) Kebutuhan dan konteks yang akan dievaluasi termasuk ketercapaian program sebagai realisasi atau implementasi suatu kebijakan; (b) Sasaran dan objek yang akan dievaluasi; (c) Waktu yang sesuai dengan tujuan dan siklus program; (d) Proses penyelenggaraan evaluasi sebagai kegiatan berkesinambungan; (e) terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang atau penanggung jawab program.

2. Mendesain Proses Evaluasi

Secara sederhana tim evaluator dapat menyusun Garis-Gari Besar Program Evaluasi (GBPE) mencakup tujuan, materi yang akan diukur, indikator, sasaran penilaian, pelaksana, proses pengumpulan data dan waktu. Seperti halnya penelitian, evaluasi program memerlukan proposal dan rancangan evaluasi. Perbedaan antara proposal evaluasi program dan rancangan evaluasi program terletak pada tekanan isinya. jika proposal merupakan usulan kegiatan, maka rancangan merupakan peta perjalanan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh evaluator dalam melaksanakan evaluasi. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam merancang proses evaluasi meliputi:

a. Analisis kebutuhan sebagai sebuah proses penting bagi evaluasi program karena melalui kegiatan ini akan dihasilkan gambaran yang jelas tentang kesenjangan antara

hal atau kondisi nyata dengan kondisi yang diharapkan. Analisis kebutuhan dilakukan dengan sasarannya aparatur, masyarakat desa, komunitas, lembaga lolal, dan pelaku yang terlibat dalam konflik.

b. Menyusun proposal evaluasi program, dengan memperhatikan butir "Pendahuluan" yang menekankan garis besar bagian isi. Metodologi yang berisi tiga hal pokok, yaitu penentuan sumber data, metode pengumpulan data dan penentuan instrumen pengumpulan data.

c. Penentuan instrumen evaluasi yang menekankan pada alat apa yang diperlukan untuk mengumpulkan data, hal tersebut biasanya harus disesuaikan dengan metode yang sudah ditentukan oleh evaluator.

3. Mengumpulkan Informasi dan Data

Kualitas evaluasi sangat ditentukan bagaimana informasi dan data dikumpulkan dan relevansinya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengumpulan data berdasarkan sampel atau dilakukan secara rutin atau temporer. Dasar pertimbangan pengumpulan informasi menyangkut data hasil pemantauan terhadap dinamika konflik yang dilakukan secara berkala untuk merespon kebutuhan internal dan eksternal pada akhir program, Serta waktu data tersebut dikumpulkan. Tujuan pengumpulan data yang bersifat deskriptif untuk menjelaskan kondisi yang ada, fakta secara kuantitatif, perilaku dan mengukur karakteristik permasalahan. Sumber informasi yang akan dikumpulkan memiliki karakteristik tertentu yang akan diolah untuk kepentingan program. Sumber informasi tersebut meliputi:

a. Pengetahuan terhadap berbagai sumber data mutlak diperlukan agar data yang dikumpulkan sesuai dengan kompetensi sumber yang mengeluarkannya.
b. Identifikasi dan pengumpulan data biasanya terlebih dahulu dilakukan melalui penelusuran kepustakaandan publikasi pemerintah.
c. Instansi sumber data bisa instansi pusat atau departemen teknis, instansi propinsi, instansi, BUMN, lembaga penelitian, dan swasta.
d. Data yang bersifat umum atau dasar biasanya telah tersedia di BPS yang telah menghimpun berbagai data umum untuk berbagai keperluan.
e. Pengumpulan informasi dan data dapat dilakukan melalui penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi. Penyebaran kuesioner digunakan untuk mengumpulkan informasi terkait karakteristik demografis dan kondisi sosial-ekonomi, pola aktivitas, sikap atau perilaku, pekerjaan, hubungan kelembagaan, dinamika konflik kelompok. sikap, opini, persepsi.

4. Analisis Informasi dan Data

Proses analisis data dimulai dengan menelah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto, dan sebagainya. Langkah berikutnya melakukan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi atau rangkuman inti, proses dan pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Kemudian

menyusunnya dalam satuan dan katagori tertentu. Kategori data melalui koding. Tahap akhir dari analisis data adalah memeriksa keabsahan data. Setelah selesai tahap ini, mulailah pada tahap penafsiran data dengan mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan beberapa metode tertentu. Data yang dibutuhkan untuk tujuan analisis konflik yang bersifat spesifik memerlukan pengolahan yang jauh lebih detail. Terkadang setiap temuan data lapangan membutuhkan kehati-hatian dalam menemukan akar penyebab masalah, sehingga membutuhkan identifikasi dan triangulasi dengan subjek yang berbeda. Ada beberapa tahapan yang dapat ditempuh; pertama dengan menemukan cara yang paling efektif terhadap struktur informasi terkait kompleksitas data berdasarkan prioritas kepentingan dengan mengkaitkan antara program dengan konteks yang ada. Kedua, dengan melakukan kajian melalui proses triangulasi untuk menggali tentang suatu konteks konflik ditinjau dari berbagai sudut pandang.

5. Kesimpulan, Rekomendasi dan Redesain

Hasil analisis dan interaksi konteks dan intervensi program akan digunakan dalam perumusan kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan temuan lapangan. Kesimpulan merupakan jawaban atau generalisasi atas pertanyaan dan temuan penting dalam evaluasi yang dilakukan. Rekomendasi dirumuskan berdasarkan hasil kesimpulan evaluasi dalam rangka memberikan masukan kepada berbagai pihak yang berkepentingan dalam program serta memberikan masukan dalam rangka pengambilan keputusan. Rekomendasi hasil evaluasi pegarusutamaan perdamaian terkait

redesain atau penyesuaian (*adjustment*) terhadap organisasi, proyek atau aktivitas dalam pelaksanaan program khususnya interaksi antara konteks dan program. Dalam menginformasikan hasil evaluasi perlu dipertimbangkan pola pelaporan terkait informasi sensitif yang dapat menimbulkan gejolak, jika hal itu disampaikan kepada publik secara terbuka. Tetapi tidak dalam pengertian melakukan perubahan terhadap hasil evaluasi yang perlu disampaikan. Langkah ini sebagai bahan dalam melakukan umpan balik (feed back) bagi organisasi atau para pemangku kepentingan yang terlibat dalam program untuk melakukan proses transformasi dari hasil kedalam tindakan praktis dengan menentukan prioritas intervensi, bimbingan teknis dan penyesuaian yang perlu dilakukan.

E. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perencanaan strategis. Pemantauan dan evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui program atau kegiatan yang telah ditetapkan. Evaluasi perlu dilakukan untuk memperoleh umpan balik agar dapat dikenali atau diketahui secara dini penyimpangan pelaksanaan dari rencana sehingga dapat dirumuskan atau diupayakan langkah perbaikan yang diperlukan dengan sasaran dan waktu tertentu. Evaluasi dilakukan untuk melakukan penilaian dalam rangka pengambilan keputusan suatu program melalui penetapan

indikator kerja. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut;

1. Kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh oleh masyarakat dalam kerangka kerja yang telah ditetapkan
2. Pelaksanaan dilakukan secara objektif dan partispatif.
3. Dilakukan oleh petugas khusus yang memahami konsep, teori dan proses serta berpengalaman dalam melaksanakan pemantauan dan evaluasi agar hasilnya sahih dan terandal.
4. Pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan), sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan hasilnya dapat dilaporkan kepada pemangku kepentingan (stakeholders) melalui berbagai cara.
5. Melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif)

Koordinasi dan Pengendalian Perencanaan

Bappeda merupakan lembaga penting yang bertanggung jawab dalam melakukan koordinasi dan pengendalian perencanaan di daerah. Permendagri nomor 57 tahun 2007 tentang Juknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah). Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagai unsur perencana penyelenggaraan pemerintahan melaksanakan tugas (a) perumusan kebijakan perencanaan daerah, dan (b) koordinasi penyusunan rencana yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan masing-masing satuan kerja perangkat daerah. Bappeda bertugas untuk membangun hubungan antarkelembagaan dengan maksud

agar perencanaan yang dirancang melibatkan semua pemangku kepentingan dan dalam pelaksanaannya membutuhkan komitmen. Bappeda memiliki peran strategis dalam membantu pemerintah daerah mewujudkan visi dan misinya melalui upaya pengintegrasian perencanaan yang dilakukan baik oleh dinas atau badan, lintas sektor dan antar wilayah pengembangan seperti desa, kecamatan, kabupaten/kota dan provinsi.

Memperkuat Perdamaian (*Integrated Peace Building*)

Memperkuat perdamaian merupakan landasan dalam penentuan kebijakan pembangunan secara terpadu. Karena perdamaian menjadi landasan dalam pelaksanaan seluruh kebijakan dan pembangunan. Memperkuat perdamaian berarti mendorong proses pembangunan berjalan secara efektif, efisien dan berkeadilan. Dengan demikian, korelasi penguatan perdamaian dalam pembangunan ibarat dua mata uang yang tidak dapat dipisahkan, dimana memperkuat perdamaian adalah pembangunan itu sendiri. Pembangunan tidak dapat berjalan dengan baik, jika tidak ada infrastruktur perdamaian yang memadai.

Dalam merancang strategi penguatan perdamaian hendaknya menjadi bagian integral dari kerangka pembangunan itu sendiri. Strategi membangun perdamaian merupakan suatu pendekatan terpadu (*integrated peace building*) yang berupaya memadukan unsur manusia, proses, teknologi dan konteks sosial dalam upaya membangun sistem masyarakat yang adil dan berdampingan. Strategi penguatan perdamaian haruslah didukung oleh pihak-pihak yang tahu benar bagaimana

infrastruktur perdamaian, proses dan optimalisasi sumber daya yang ada dapat mendorong situasi dan kondisi yang kondusif. Strategi penguatan perdamaian disusun pada setiap tingakatan komunitas baik tingkat atas, menengah, hingga tingkat bawah (*grassroot*)—sifatnya vertikal (struktural).

Sebuah strategi dianggap baik apabila memenuhi tiga kriteria utama, yaitu; disusun, dikaji, dan disepakati oleh seluruh *stakeholders*, layak dan dimungkinkan secara finansial. Sedangkan proses memiliki karakteristik lintas fungsi atau sektoral—sifatnya horizontal. Agar berjalan secara efektif dibutuhkan agen pembaharuan utama (*key change agent*) yang dapat menjamin agar pengambilan keputusan terjadi secara vertikal, sementara pada saat yang bersamaan proses implementasi dilakukan melalui pengawasan secara horizontal. Dalam kerangka integrasi program pembangunan ditunjukkan melalui fenomena pelaksanaan strategi dengan mempertimbangkan keberadaan v*ertical key change agent* dan *horizontal change agent*. Peranan dari *vertical key change agent* biasanya ditunjukkan melalui *Integrated Project Management*, sedangkan peranan horizontal change agent dijalankan dengan sejumlah program atau proyek secara paralel yang dinamakan *Integrated Peace Building*. Dengan demikian, pendekatan ini lebih menekankan sinergisitas model perubahan baik secara horizontal maupun vertikal.

Secara substansial pendekatan ini menawarkan suatu pendekatan komunitas atau penguatan unit-unit kegiatan masyarakat melalui suatu penguasaan atau kompetensi khusus di bidang mediasi dan manajemen konflik. Dalam kerangka penyusunan program penanganan konflik secara terpadu, perlu

diperhatikan pandangan dari K.C Chan (2003) yang menyebutkan pentingnya tiga pengetahuan dasar yang dibutuhkan dalam merancang kegiatan perdamaian dalam konteks pembangunan daerah, yaitu;

a. *Integrated*—kemampuan untuk menyatukan, memadukan dan mengkombinasikan berbagai entitas dan komponen ke dalam sebuah sistem yang holistik.
b. *Project*/Program—kemampuan untuk merencanakan dan melakukan serangkaian aktivitas atau penugasan dalam suatu kerangka program tertentu.
c. *Management*—kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengelola dan memonitor sejumlah sumber daya untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Manajemen akan terkait dengan faktor kompetensi dan keahlian sumber daya yang menjadi subjek utama atau pelaku perencanaan, pengelolaan dan pengawasan konflik dan 'peace' program.

F. Mengevaluasi MKBS

Kegiatan manajemen konflik berbasis sekolah (MKBS) mencakup tujuan atau capaian yang akan diperoleh melalui implementasi MKBS. Selain itu, mnajemen konflik berbasis sekolah juga perlu menetapkan tahap dan langkah yang akan dialakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Seperti halnya kegiatan lain dalam proses belajar-mengajar, program dan kegiatan belajar mengajar manajemen konflik

berbasis sekolah perlu dievaluasi secara periodik. Beberapa alasan mengapa evaluasi perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas. Evaluasi memungkinkan sekolah mengetahui apakah kegiatan manajemen konflik berbasis sekolah telah berjalan dengan efektif atau belum.
2. Kepuasan peserta didik. Melalui evaluasi, kita dapat mengetahui secara jelas apakah peserta didik merasa puas atau tidak dengan penerapan manajemen konflik berbasis sekolah. Puas tidaknya peserta didik sangat penting bagi kelangsungan manajemen konflik berbasis sekolah.
3. Mekanisme umpan balik. Hasil yang diperoleh dari evaluasi dapat menjadi umpan balik terhadap program sekolah dibidang manajmen konflik berbasis sekolah sehingga ada bahan yang kuat untuk melakukan perbaikan dan penegmbangan.
4. Pengendalian mutu. Evaluasi adalah salah satu cara mengendalikan mutu program dan kegiatan sekolah di bidang manajmen konflik berbasis sekolah, mulai dari tahap perencanan sampai ke tahap pelaksanaan.

Disamping itu hal apa saja yang akan di evaluasi yaitu:

1. Program atau kegitan manjmen konflik berbasis sekolah seperti kelas yang damai, sekolah yang damai, mediasi sejawa dan lain-lain.
2. Dampak program atau kegiatan manajmen konflik berbasis sekolah terhadap sekolh, seperti menurunnya tingkt perundangan sekolah.

Selanjutnya kriteria dari evaluasi adalah sebagai berikut:

1. Melibatkan siswa secra aktif dalam proses evaluasi
2. Meminta umapan bali (feed back) dari guru-guru.
3. Melibatkan pemangku kepentingan (stakeholder) lain di luar siswa dan guru, seperti orang tua atau wali siswa, tokoh masyarakat, dan mitra kerja yang terlibat dalam kegiatan manajemen konflik berbasis sekolah.

Karena penerapan manajemen konflik berbasis sekolah relatif masih jarang, hasil evaluasi diharapakan dapat dimanfaatkan beberapa pihk yang berkepentingan dengan MKBS, seperti:

1. Pengurus dan pimpinan sekolah
2. Yayasan sekolah di sekolah swasta
3. Donatur kegiatan manajemen konflik berbasis sekolah (jika ada)
4. Pemerintah daerah, khususnya di bidang pendidikan seperti kementrian pendidikan dan kebudayaan kementrian agama.

Ada beberapa metode menafsirkan an menganalisis data-data yang diperolh dari evaluasi.dibawah ini dicantumkan beberapa hal yang dapat dipertimbangkan:

1. Apakah ada analisis statistik? Dat-data hasil evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner dapat dianalisis dengan menggunakan analisis statistik.
2. Bagaimana respos dan jawaban dihitung? Walaupun tidak menggunakan metode statistik, respons dan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan evaluasi dapat dihitung dan ditotal dengan cara yang sederhana dan dapat ditampilkan berdasarkan pola dan kecendrungannya.

3. Ringkasan komentar dan catatan. Hasil pengamatan, komentar, responden, dan jawaban kualitatif terhadap pertanyaan evaluasi juga perlu diringkas dan ditampilkan dalam hasil atau laporan evaluasi.
4. Berorientasi pembaca. Perlu dipikirkan bagimana menyajikan hasil evaluasi dengan tampilan yang menarik dan berorientasi pembaca. Laporan yang mudah dipahami dan menarik akan meningkatkan kegunaan laporan evaluasi

BAB XII

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERSPEKTIF ETIKA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pandangan Islam tentang Manajemen Konflik

Islam juga memiliki pandangan yang sama terhadap konflik. Meskipun Islam yang notabene lebih mengutamakan perdamaian, sesuai dengan makna kata Islam sendiri yakni "salam". Namun bukan berarti Islam tidak memberikan makna dan pandangan terhadap konsepsi koflik. Dalam agama Islam pemaknaan konflik bisa dalam bentuk yang lebih ramah dan damai. Dalam Islam konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Konflik merupakan bagian dari tabiat manusia yang telah dibawa oleh manusia dari sejak dia dilahirkan.

Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Manusia yang memiliki tuntutan serta keinginan yang beraneka ragam dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan tersebut. Namun

untuk bisa mendapatkannya, mereka akan berkompetisi untuk mendapatkan keinginan tersebut. Dari sini maka dengan adanya konflik akan mengajarkan manusia untuk dapat berfikir lebih maju untuk mendapatkan keinginannya tersebut sehingga akan bermanfaat bagi kehidupannya.

Oleh karena itu, Allah membekali nilai-nilai moral pada setiap makhluk dalam kepentingan-kepentingannya sendiri. Selagi konflik masih dibutuhkan oleh manusia, maka mereka pun dibekali oleh Allah dengan kemampuan untuk berkonflik, baik dalam fisik, roh maupun akalnya, dan sekaligus kemampuan untuk mencari solusinya. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah yang artinya: *"Seandainya Allah tidak menolak (keganasan) sebagian manusia dengan sebagian yang lain, pasti rusaklah bumi ini."*.

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

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالأَرْحَامَ 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 silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu".

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

Surat An-Nisaa' diatas merupakan penetapan nilai persaudaraan yang dimaksudkan sebagai pedoman hubungan antar kelompok manusia yang disebut Al Qur'an diatas. Nilai ini harus menjadi landasan masalah multikulturisme, multiagama, multibahasa, multibangsa dan pluralisme secara umum, karena Al-Qur'an menganggap perbedaan ras, suku, budaya dan agama sebagai masalah alami (ketentuan Tuhan). Justru itu, perbedaan

tadi tidak boleh dijadikan ukuran kemuliaan dan harga diri, tapi ukuran manusia terbaik adalah ketaqwaan dan kesalehan sosial yang dilakukannya. Ini yang dimaksud firman Tuhan dalam al-Hujurat ayat 13 sbb:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (٣١)

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

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

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

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

Di dalam agama Islam juga dijelaskan tentang tata cara mengelola suatu konflik agar konflik tidak bersifat destruktif melainkan menjadi hal yang dapat bermanfaat bagi kehidupan manusia. Agama Islam mengajarkan bagaimana mengelola atau

menyelesaikan perbedaan atau pertentangan dengan cara-cara damai. Meskipun agama Islam merupakan agama yang notabene menganut ajaran kebenaran mutlak, namun agama Islam tidak pernah mentolerir penggunaan kekerasan dalam ajarannya. Sebenarnya konsep resolusi konflik dalam Islam cenderung memiliki kesamaan dengan manajemen konflik secara umum. Dalam Islam resolusi konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara misalnya debat dan musyawarah.

Debat pada dasarnya adalah salah satu cara berkompetisi dengan pihak atau kelompok lain. Dalam Al-Qur'an, debat sering merujuk pada upaya kompetisi yang dilakukan kaum muslim dengan kaum non muslim. Debat sering digunakan oleh Nabi Allah untuk menanggapi segala tuduhan terhadap agama Islam sekaligus meyakinkan pihak lain tentang kebenaran agama Islam. Di dalam Al-Qur'an juga di jelaskan bahwa berdebat harus dilakukan dengan adil dan fair yang tercantum pada surat An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (٥٢١)

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

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

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

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".

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

B. Manajemen Konflik dalam Perpektif Etika Pendidikan Islam

Di dalam agama Islam juga dijelaskan tentang tata cara mengelola suatu konflik agar konflik tidak bersifat destruktif melainkan menjadi hal yang dapat bermanfaat bagi kehidupan manusia. Islam memandang konflik terjadi karena tingkah laku atau sikap manusia dalam sebuah organisasi yang tidak mempraktikkan nilai-nilai atau etika yang baik, seperti amanah, adil, bertanggung jawab dan sebagainya. Pengabaian terhadap etika yang baik menyebabkan manusia melakukan tindakan tidak terpuji (mazmumah), seperti gila jabatan, menindas (eksploitatif), iri dan dengki, tidak jujur dan sebagainya yang pada akhirnya menyebabkan konflik (al-Qudsi & Abu Bakar, 2006).

Oleh karena itu, langkah pertama dalam mengelola suatu konflik dalam organisasi adalah meningkatkan program-program yang sasarannya adalah memperkuat keimanan anggota organisasi. Aktivitas ini dapat meliputi program seminar,

ceramah, ataupun bengkel kerohanian yang dapat meningkatkan perasaan bertanggungjawab dan mengurangi perasaan mementingkan diri sendiri (al-Qudsi & Abubakar, 2006). Agama Islam menegaskan bahwa manusia perlu meningkatkan keimanannya agar Allah SWT berkenan menyatukan hati manusia yang cenderung tidak bersatu dengan yang lainnya. *"Dan Yang mempersatukan hati mereka (orang – orang yang beriman). Walaupun kamu membelanjakan semua (kekayaan) yang berada di bumi, niscaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka, akan tetapi Allah telah mempersatukan mereka*". (TQS Al-Anfal:63).

Budaya kerja tim (berkelompok) sangat dianjurkan oleh agama Islam guna mencegah atau mengurangi konflik (Al-Qudsi & Abu Bakar, 2006). Pembentukan satuan tugas (satgas) atau panitia tertentu untuk melaksanakan suatu proyek dapat mendorong anggota organisasi untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang satu. Dengan budaya kerja tim ini, secara tidak langsung dapat mempererat hubungan silaturahim dan menciptakan sikap saling memahami antara mereka. Konsep persaudaraan atau persahabatan ini amat ditekankan dalam Islam. –*Sesungguhnya orang – orang mukmin bersaudara karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu*". (TQS Al-Hujurat:10).

Konflik juga bisa diarahkan sebagai gejala yang konstruktif dan produktif dengan cara mengembangkan sikap saling menghormati dan kemauan untuk saling mengenal dengan yang lainnya. Perbedaan warna kulit, bangsa, bahasa dan sebagainya memang sering menjadikan manusia berlainan dari segi pemikiran, pandangan, persepsi, kepribadian dan pemahaman.

Tetapi perbedaan ini hendaknya dipahami sebagai perintah Allah SWT untuk saling mengenal dan bekerjasama antara satu dan lainnya dan bukan untuk permusuhan. "*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 di antaramu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa*". (TQS Al-Hujurat:13).

Agama Islam mengajarkan bagaimana menyelesaikan perbedaan atau pertentangan dengan cara-cara damai. Sebenarnya konsep resolusi konflik dalam Islam cenderung memiliki kesamaan dengan manajemen konflik secara umum. Dalam Islam resolusi konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara misalnya musyawarah dan perdebatan.

Konsep musyawarah telah dianggap sebagai salah satu mekanisme dalam sistem manajemen yang Islami. Hal ini dapat dibuktikan dengan keberhasilan pemerintahan Rasulullah SAW dan Khulafa al-Rasyidin dalam membangun dan mengembangkan kota Madinah yang penduduknya mempunyai latarbelakang yang berbeda (al-Qudsi & Abu Bakar, 2006). Salah satu prinsip pemerintahan Qur'ani bagi masyarakat plural yang dicontohkan Beliau dan para sahabatnya adalah musyawarah sebagai mekanisme penyelesaian konflik. "*Dan (bagi) orang yang mau menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka*". (TQS Asy-Syuura:38).

Selain musyawarah, metode konfrontasi (perdebatan) dapat merupakan salah satu cara dalam mengelola konflik dalam organisasi. Dalam Al-Qur'an, perdebatan sering merujuk pada upaya kompetisi yang dilakukan kaum muslim dengan kaum non muslim. Debat sering digunakan oleh Nabi Allah untuk menanggapi segala tuduhan terhadap agama Islam sekaligus meyakinkan pihak lain tentang kebenaran agama Islam. Perdebatan lebih menunjukkan sebagai upaya untuk meyakinkan fihak lain, dan tidak mungkin terjadi kompromi, dan yang mungkin hanya sebatas memahami saja, bukan untuk saling membenarkan satu sama lain. Di dalam Al-Qur'an juga di jelaskan bahwa berdebat harus dilakukan dengan adil dan fair.

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan berdebatlah dengan 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. (TQS An-Nahl: 125)

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

Meskipun begitu, Islam masih memberi kesempatan untuk mengambil tindakan tegas manakala cara-cara damai tidak dapat mengarahkan konflik untuk berperan fungsional atau membantu kegiatan organisasi. Manajer boleh melakukan penekanan, mengambil tindakan disiplin atau sangsi sampai pemecatan dengan tujuan menjaga kelangsungan hidup organisasi (Sarif at al, 2004). Penggunaan metode seperti ini dibolehkan dalam Islam dengan tetap mengutamakan perdamaian dan berpegang teguh pada prinsip keadilan. "*Dan jika ada dua golongan dari orang – orang mukmin berperang maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari kedua golongan itu berbuat aniaya terhadap golongan yang lain maka perangilah golongan yang berbuat aniaya itu sehingga golongan itu kembali, kepada perintah Allah; jika golongan itu telah kembali (kepada perintah Allah), maka damaikanlah antara keduanya dengan adil dan berlaku adillah. Sesungguhnya Allah menyukai orang – orang yang berlaku Adil.* (TQS Al-Hujurat:9).

DAFTAR PUSTAKA

Ardy Maulidy Navastara, Manajemen Konflik: Definisi dan Teori Konflik, jepits.wordpress.com/2007/12/19/

Asmendri. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/ Madrasah. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press. 2012

_____, Manajemen Peserta Didik. Teori, Praktek dan Riset Pendidikan. Batusangkar: STAIN Batusangkar. 2014.

Asmendri dan Firman. 2015. Perencanaan Pendidikan, Teori Aplikasi dan Riset. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.

Baskerville, Dawn M., May 1993. How Do You Manage Conflict?. Black Enterprise. Evert Van De Vliert (University of Groningen) and Boris Kabanoff (University of New South Wales).

Bass, B.M. and Avolio, B.J, 1994, Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks.

Bass, B.M., 1960, Leadership, Psychology and Organizational Behavior, Harper and Brothers, New York.

Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985, Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper and Row, New York.

Bluestein, jane. 2013. Manajemen kelas. Jakarta: permata putri media

Brown, Waren B. dan Denis J. Moberg, Organization Theory and Mangement: A Macro Approach, New York

C. Handy, Understanding Organizations, London : Penguin, 1985, dikutip langsung oleh Eugene McKenna dan Nic Beec, The Essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia,Trj. Toto Budi Santoso, Yogjakarta : Penerbit Andi, 2002

Carrol, Stephen J., & Henry L. Tosy, Organizational Behavior, John Willey & Son, New York, 1977

Davis, Richard, 1998. Exploding the Myths Of High Performance Teams. Buckingham. UK: Vanguard Consulting Ltd.

Eko Putro Widoyoko, Manajemen Konflik Dalam Organisasi, www.um-pwr.ac.id

Etzioni, Amitai, 1961. Complex Organization : A Sociological Reader, New York: Rine Hart & Winston,

Fattah, Nanang, 2001. Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung: Remaja Rosdakarya

Hendrik William,Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif.Jakarta : Pt.Bumi Aksara,2001

John Wiley & Sons,1980) Bryman, A., 1992, Charisma and Leadership in Organizations, Sage, London.Burns, J.M., 1978, Leadership, Harper and Row, New York.

Komaruddin, Manajemen Berdasarkan Sasaran. Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990

Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2012. Manajemen Pendidikan. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media

Kurniawan, Didin & Imam Machali. 2012. Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Makawimbang, Jerry H. 2012. Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu. Bandung: Alfabeta

Manajemen Konflik, http://www.kmpk.ugm.ac.id/data/SPMKK/4e-,diakses 20 Februari 2008 di Banda Aceh.

Moedjiono, Imam, 2002. Kepemimpinan dan Keorganisasian, Yogyakarta: UII Press.

Mulyasa, E. 2012. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2000. Human Resource Management:Gaining a Competitive Advantage. International Edition. Third Edition. McGraw-Hill Companies. Inc.

Panggabean, Rizal, Manajemen Konflik Berbasis Sekolah,(Jakarta:Pt Pustaka Alvabet,2015)

Purwanto, M. Ngalim, 1998. Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, Cet. VIII

Robbins, Stephen dan Mary coulter. 2007. Management, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.

Sallis, Edward, (1993). Total Quality Management in Education, Philadelphia, London Siagian, Sondang P., Filsafat Administrasi, Jakarta, Gunung Agung, Cet. II., 1971.

Soekanto, Soerjono, 2003. Sosiologi suatu Pengantar, Jakarta : Grafindo

Syafaruddin, 2005. Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Jakarta: Ciputat Press,

Syaiful Bahri Djamarah, 2006. Strategi Belajar Mengajar,Rinka Cipta,Jakarta,

Thoha, Miftah, 2003. Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tilaar, H.A.R, 2006. Manajemen Pendidikan Nasional, Bandung: Remaja Rosdakarya,

Tjiptono, Pandi & Anastasia Diana. 2001. Total Quality Management,Yogyakarta: Andi.

Usman Husaini, manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan. Yogyakarta: PT Bumi Aksara, 2008

Wibowo. Manjemen Perubahan. 2011. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan, Konflik Dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, Dan Penelitian. Jakarta : Selemba Humanika, 2009

Wiyani, novan ardy, 2013, manajemen kelas. Yogyakarta: ar-ruzz media

Wursanto, 2002. Dasar-dasar Ilmu Organisasi, Yogyakarta: Andi.

BIOGRAFI PENULIS



Asmendri lahir di Kab. Limapuluhkota, Sumbar tahun 1970. Rumah di Jl Green Bariang Indah III E Anduring Padang. Pendidikan S1 Pendidikan Agama Islam Fak. Tarbiyah IAIN Padang 1994, S2 Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang 1999. Kandidat doktor manajemen pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang ini juga telah mengikuti Visiting Scholar ke Ohio State University, Columbus, Negara Bagian Ohio, Amerika Serikat tahun 2008-2009. email: asmendri.25@gmail.com

Penulis adalah dosen tetap STAIN Batusangkar yang membina matakuliah Manajemen Pendidikan, Pengantar Pendidikan dan Profesi Kependidikan. Di samping itu juga sebagai dosen luar biasa pada STKIP PGRI Sumatera Barat, dan Dosen Tutor Universitas Terbuka UPJJ Padang.

Artikel ilmiah yang telah ditulis dan dipublikasikannya sebagai berikut: Pembinaan akhlak peserta didik melalui peran dan komitmen kepala sekolah (2002), Supervisi Kepala Sekolah dalam Pembinaan Guru Madrasah (2003), Strategi Manajemen

Berbasis Pesantren Moderen di Era Dunia Global (2003), Penyesuaian Kebijakan dalam Manajemen Pendidikan Tinggi di Era Globalisasi (2004), Profesionalisme Pimpinan Perguruan Tinggi dalam Menerapkan Manajemen Pendidikan yang Inovatif (2005), Model Pendidikan Budi Pekerti pada Sekolah (2006), Aplikasi Model Sistem Manajemen Penjaminan Mutu di PTAI (2007), Peranan Guru PAI dalam Pemeliharaan Kebersihan dan Kesehatan di Sekolah (2008), Konstribusi Prodi PAI terhadap Profesionalisme Lulusan di Madrasah (2009), Pemberdayaan Kelembagaan Muslimat NU Ranting Dinoyo Kota Malang (2010). The Roles of School Principal in Implementation of Character Education at Boarding School (2014).

Penelitian yang pernah dilakukannya: Manajemen Pesantran Moderen Terpadu Prof. Hamka (2002), Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah di MTsN Gadut Kab. 50 Kota (2003), Penerapan Model Pembelajaran Interaktif pada Pembelajaran PAI di SDN 26 Jati Padang (2006), Model Pendidikan Budi Pekerti di SDIT Azkiyah Padang (2004), Persepsi Siswa tentang Kompetensi Guru Mata Pelajaran Qur'an Hadis di MAN Kab. Tanahdatar (2007), Kontribusi Prodi PAI STAIN Batusangkar terhadap Profesionalisme Lulusan di Madrasah (2008), Pemberdayaan Kelembagaan Muslimat NU Ranting Dinoyo Kota Malang Jawa Timur (2009-2010) dan Pengembangan Model Perkuliahan Berbasis Masalah (PBM) pada Matapelajaran Manajemen Pendidikan di STAIN Batusangkar Melalui Survei Manajemen Sekolah (2011). Analisis Kompetensi Kepala MAN Kota Padang Berdasarkan Permendiknas No.13 Tahun 2007 (2014), dan

Implementasi Aspek-aspek Manajemen Pendidikan pada MAN Kab. Tanahdatar (2015).

Buku ilmiah yang telah diterbitkan: Pengantar Studi Manajemen Pendidikan (2008, STAIN Batusangkar Press), Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah/Sekolah (2012, STAIN Batusangkar Press), Manajemen Peserta Didik, Teori, Konsep dan Riset Pendidikan (2014, STAIN Batusangkar Press), dan Perencanaan Pendidikan (2015, STAIN Batusangkar Press).



Firman, lahir di Tanjung Barulak, pada Tanggal 12 Juni 1989, anak kesembilan dari 9 bersaudara. ayah bernama Ikhsan dan ibu Syamsiar.

Jenjang pendidikan, Sekolah Dasar 10 Lingkung Kawat 2001, Madrasah Tsanawiyah Negeri Tanjung Barulak 2004, Madrasah Aliyah Keagamaan (MAN/MAKN 2) Batusangkar 2007. Dilanjutkan pendidikan S1 Prodi Pendidikan Agama Islam 2012. Jenjang pendidikan terakhir S2 Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana STAIN Batusangkar 2014.

Penulis adalah dosen luar biasa STAIN Batusangkar yang membina mata kuliah manajemen pendidikan, perencanaan pendidikan, bimbingan karya tulis ilmiah, tokoh pendidikan islam, manajemen kurikulum, manajemen lembaga PAUD dan manajemen konflik.

Penelitian yang pernah dilakukan: konsep evaluasi (al-bala') dalam perspektif Islam, manajemen kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar terakreditasi A se Kecamatan Tanjung Emas.



Febrineng, lahir di Tanah Datar, Sumbar 02 Februari 1989. Alamat Puncak Alai Kec. Tanjung Baru Kab. Tanah Datar.

Jenjang pendidikan, SD N 28 Koto Laweh 2001, SMP N 1 Tanjung Baru 2004, SMA N 1 Salimpaung 2007. Dilanjutkan pendidikan S1 Prodi Pendidikan Agama Islam STAIN Batusangkar tahun 2012, S2 Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana STAIN Batusangkar 2014. Alamat email: Febrineng008@gmail.com

Penulis adalah dosen luar biasa STAIN Batusangkar, yang membina mata kuliah manajemen pendidikan, bimbingan karya tulis ilmiah, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, manajemen peserta didik dan manajemen kelas.

Penelitian yang pernah dilakukan: Penerapan metode pembelajaran kooperatif tipe TPS pada mata pelajaran SKI siswa kelas VII di MTsN Lawang Mandahiling, Kontribusi komunikasi intepersonal dan komapensasi terhadap kepuasan kerja guu non PNS di Kab. Tanahdatar

---

SURAT PERNYATAAN
PENGAJUAN BUKU DARAS 2016

Yang bertanda di bawah ini:

Nama	: Asmendri, M.Pd.
NIP	: 19700825 200003 1 001
Pekerjaan	: Dosen
Jabatan Fungsional/Gol	: Lektor Kepala/IV.a
Alamat korespondensi	: Jl. Green Bariang Indah III E Anduring Padang
Telp/HP	: 081363429627
E-mail	: asmendri.25@gmail.com

Mengajukan buku untuk mendapatkan bantuan Buku Daras tahun 2016 dengan judul: "*Manajemen Konflik Berbasis Madrasah/Sekolah*" .

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan ini saya menyatakan:

1. Buku tersebut belum pernah diterbitkan dan bebas dari plagiarisme.
2. Bersedia menuntaskan seluruh isi buku sesuai dengan petunjuk dan aturan yang berlaku sampai batas waktu yang telah ditentukan.

3. Belum pernah mendapatkan hibah dana sejenis untuk menerbitkan buku ini, baik yang bersumber dari DIKTIS, DIPA STAIN Batusangkar maupun sumber lainnya.
4. Naskah buku ini merupakan bagian dari bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.
5. Bersedia menanggung segala tuntutan, jika di kemudian hari ada pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun tuntutan secara hukum.

Demikian pernyataan ini saya nyatakan secara benar dengan penuh tanggung jawab dan integritas.

Batusangkar, 27 April 2016

Mengetahui:
Kepala P3M STAIN Batusangkar,

Ulya Atsani, M.Hum
NIP. 19750303 199903 1 004

Penulis,

Asmendri, M.Pd.
NIP. 19700825 200003 1 001