

STRATEGI MENGATASI KONFLIK ANTAR PIMPINAN, PEMIMPIN OTORITER DAN PEMIMPIN YANG MENGHAMBAT KARIR BAWAHAN DI PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM

M. Yusuf Aminuddin, Sekolah Tinggi Agama Islam Senori Tuban

E-mail: yusufaminuddin@staisenorituban.ac.id

Abstrak

Konflik merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Konflik sendiri dapat menjadi permasalahan yang serius pada setiap organisasi, apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasinya, terutama konflik yang terjadi pada institusi pendidikan tinggi. Konflik juga dapat menjadi kekuatan positif bagi kemajuan Lembaga Pendidikan Islam. Penelitian ini mengkaji sumber-sumber konflik dan urgensi penyelesaian konflik di Perguruan Tinggi Islam. Strategi mengatasi konflik antar pimpinan di Perguruan Tinggi Islam dilakukan dengan melakukan beberapa komponen: *Tabayun, Tafahum, Ta'awun, Ittifaq, Ishlah, dan Taka'tuf*. Dalam menyikapi pemimpin yang otoriter, langkah strategis diambil dengan melibatkan tiga pihak yaitu atasan langsung, pemimpin sendiri, dan bawahan langsung. Dari ketiga bagian vertikal tersebut, kepemimpinan otoriter diharapkan bisa terkontrol. Sedangkan dalam menyikapi pemimpin yang menghambat karir bawahannya dilakukan dengan melakukan pergantian pemimpin. Konflik harus dirangsang karena konflik dapat menjadi pendorong perubahan dalam suatu organisasi. Konflik dapat menjadi kekuatan pendorong perubahan dalam suatu organisasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan menyadarkan berbagai pihak yang berkonflik akan kesalahannya sehingga kedepannya mampu meningkatkan produktivitas lembaganya.

Kata kunci : *Strategi Konflik, Pemimpin, Perguruan Tinggi Islam*

Pendahuluan

Organisasi terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Seperti halnya lembaga pendidikan tentu perkembangannya mengalami berbagai gesekan dan rotasi bahkan revolusi struktural karena terjadinya perbedaan individual yang menjadikan sebuah konflik di lembaga pendidikan tersebut. Perbedaan yang terdapat dalam lembaga pendidikan ini seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan sebuah konflik. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ketika

terjadi dalam suatu organisasi, maka sesungguhnya terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian (Anwar, 2018). Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi pendidikan.

Manager dan *leader* dalam menjalankan tugasnya pasti berhadapan

dengan konflik. Untuk itu perlu dibekali bagaimana cara-cara mengatasi konflik. Burns menyatakan bahwa potensi konflik dapat melancarkan hubungan umat manusia, sekaligus menjadi kekuatan penyehat dan pertumbuhan, sebagaimana dapat pula merusak organisasi. Tidak ada kelompok dapat hidup harmonis secara keseluruhan; yang demikian itu akan sepi dari proses dan struktur (Ivancevich dkk., 2007, hlm. 145). Sebuah organisasi selayaknya dikembangkan sebagai sistem yang mendorong upaya kerjasama antar manusia. Namun, dalam “kehidupan nyata” (*the real world*), organisasi akan selalu diwarnai oleh adanya konflik dalam berbagai bentuk dan tingkat kekuatannya, baik secara positif dan negatif. Dalam situasi yang dinamis seperti sekarang ini, dapat dipikirkan untuk meminimalisasi kerusakan akibat konflik dan menanganinya secara produktif.

Fenomena tersebut sekarang bukan hal yang asing, justru seakan sudah menjadi kebiasaan dan terjadi kapanpun dan dimanapun. Keadaan tersebut harus segera disikapi secepat mungkin, sehingga antara organisasi Pendidikan Tinggi Keagamaan dan Pendidikan Tinggi perlu merumuskan beberapa konsep, maupun strategi yang bisa menyelesaikan beberapa tantangan dan masalah atau konflik yang dihadapi dunia pendidikan tinggi, karena berbagai tantangan dan masalah di atas, dunia pendidikan mempunyai peran vital dan andil besar dalam memberikan solusi dan antisipasi.

Gibson mengungkapkan bahwa, hubungan saling ketergantungan dapat melahirkan sebuah konflik, apabila masing-masing komponen organisasi

memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain (mencapai visi misi organisasi) (Gibson, 1977, hlm. 137). Konflik sendiri dapat menjadi masalah serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, lebih-lebih konflik yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi.

Kepemimpinan menjadi faktor utama dalam sebuah organisasi, sebab semua perilaku dan tindakan yang dilakukan pemimpin akan memberikan pengaruh terhadap organisasi. Pemimpin harus bisa memerankan segala fungsi dengan maksimal agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya agar membawa kepemimpinan yang efektif (Saebani & Sumantri, 2014, hlm. 26).

Kepemimpinan menjadi salah satu hal yang paling strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam (Qomar, 2013, hlm. 167-168). Jika kondisi kepemimpinan yang dikelola baik maka akan memberikan pengaruh positif juga terhadap perkembangan lembaga yang dipimpin, dan sebaliknya jika kondisi kepemimpinan itu buruk maka yang akan terjadi pengaruh negatif akan menguasai terhadap lembaga tersebut. Seorang pemimpin harus berani mengambil resiko. Pemimpin harus mampu mengendalikan bawahannya. Seorang pemimpin harus menggerakkan, mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan program-program kerjanya yang nyata.

Begitu juga yang terjadi diberbagai perguruan tinggi di Indonesia terutama di lingkungan Yayasan perseorangan atau kelompok, seringkali pemicu konflik ini terjadi dan tidak ada

penyelesaiannya (*problem solving*) bahkan dilupakan dan timbulnya konflik yang baru. Sebagai pemimpin perguruan tinggi keagamaan Islam dalam hal ini (Ketua atau Rektor) harus mampu menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkungan perguruan tingginya, karena itu bagian dari keberhasilan pemimpin dalam melakukan resolusi konflik. Apalagi perguruan tinggi keagamaan Islam yang dipimpinnya tentu bekal keagamaan sudah menjadi nuansa pribadi pemimpin dan *academic culture* dilingkungan perguruan tinggi keagamaan Islam.

Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang dapat menyelesaikan persoalan keseharian dalam kehidupan bermasyarakat, berorganisasi, kelembagaan, berbangsa dan bernegara. Kemajuan dan kemunduran suatu perguruan tinggi keagamaan Islam, organisasi, bangsa dan negara salah satunya karena dipengaruhi oleh para pemimpinnya. Oleh karena itu, berbagai pakar manajemen, kepemimpinan bermunculan menawarkan berbagai konsep atau teori untuk menemukan formulasi yang sesuai dengan perkembangan zaman dan mampu menghadapi berbagai konflik serta membawa perubahan dalam lembaganya.

Dalam sejarah Islam, bahwa kepemimpinan dalam Islam selalu dikonotasikan kepada pola kepemimpinan Nabi Muhammad Saw dan para sahabatnya. Karena kepemimpinan dalam Islam sebagaimana yang di praktekkan Nabi selalu bersumber pada al-Qur'an dan Hadist. Allah Swt telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam,

sebagaimana dalam al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Di jelaskan dalam QS. al-Baqorah [2]:30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۙ
قَالُوْۤا اَنْتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ . { ٠٣ }

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. al-Baqorah [2]: 30).

Ayat di atas, menggambarkan, bahwa manusia di ciptakan salah satunya agar menjadi khalifah di muka bumi (pemimpin) namun menjadi pemimpin haruslah berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang ada sehingga dapat tercapai tujuan yang ingin di capainya. Termasuk memperhatikan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan agar terjadi proses perubahan, menghadapi dan mampu meminimalisir konflik internal dengan pimpinan maupun konflik dengan bawahan serta membuat lingkungan akademik menjadi *culture* yang baik bagi iklim perguruan tinggi keagamaan Islam.

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut penulis ingin menggali lebih detail bagaimana pemicu konflik

yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi dan strategi mengatasi konflik antar pimpinan, pemimpin yang otoriter dan pemimpin yang menghambat karir bawahan di lingkungan perguruan tinggi keagamaan Islam di Indonesia. Pasalnya, selama ini kasus ini sering terjadi di perguruan tinggi, baik perguruan tinggi keagamaan Islam negeri maupun swasta bahkan juga terjadi pada perguruan tinggi yang *notabennya* umum, namun penulis membatasinya hanya di perguruan tinggi keagamaan Islam.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif atau gambaran berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati. Dengan menggunakan teknik penelitian studi kasus yang fokus pada masalah yang diteliti. Studi kasus merupakan penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan (Nur'aini, 2020, hlm. 93). Penelitian studi kasus merupakan strategi yang tepat untuk mengendalikan peristiwa dan memfokuskan penelitian terkait peristiwa yang terjadi di ranah sosial (Assyakurrohim dkk., 2022).

Studi studi kasus meliputi kasus tunggal dan kasus ganda. Kasus-kasus tunggal biasanya terjadi dalam pengujian kritis terhadap teori-teori yang signifikan, sedangkan banyak kasus digunakan untuk temuan-temuan yang lebih merangsang dan kuat dalam sumber-sumber yang digunakan sebagai referensi. Penelitian ini bertujuan untuk memecahkan suatu masalah dengan cara

yang relevan dan menemukan solusi yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis studi kasus mengenai "Strategi Mengatasi Konflik Antara Pemimpin, Pemimpin Otoriter, dan Pemimpin Yang Menghambat Karir Bawahan di Perguruan Tinggi Islam."

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik adalah perbedaan atau kontradiksi antar individu atau kelompok sosial yang muncul karena perbedaan kepentingan tujuannya dengan melawan pihak lain disertai ancaman atau kekerasan (Soekanto, 2006, hlm. 91). Adapun pendapat para ahli di bawah ini akan disampaikan beberapa teori atau definisi tentang konsep dasar konflik diantaranya :

1. Webster, Istilah konflik berasal dari bahasa Latin yang artinya adalah Pertempuran, perang atau pertempuran yaitu dalam bentuk konfrontasi fisik antara banyak pihak (Pruitt & Rubin, 2009, hlm. 9).
2. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang disusun oleh Poerwadarminta, konflik berarti pertikaian atau pertentangan. Konflik itu sendiri muncul dalam bentuk gagasan atau konflik fisik antara dua pihak yang berlawanan (Susan, 2009, hlm. 4).
3. Pruitt dan Rubin mengartikan konflik sebagai sebuah persepsi (cara pandang) mengani berbagai perbedaan kepentingan (perceived difference) atau keyakinan dalam mengedalikan terhadap upaya pihak yang bersaing tidak menemukan titik temu yang muafakat (Pruitt & Rubin, 2009, hlm. 9).
4. Streers menjelaskan istilah konflik menunjukan pada suatu kondisi

dimana dua kelompok tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan (R.M, 1985, hlm. 23).

Konflik juga terdapat berbagai macam jenisnya, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikasinya. Adapun jenis konflik antara lain yaitu:

- a. Konflik pada diri individu itu sendiri
- b. Konflik antar individu
- c. Konflik individu dengan institusi (Heridiansyah, 2014, hlm. 30).

Secara umum, Konflik bisa terjadi dalam seluruh organisasi atau lembaga terutama ketika salah satu pihak merasa dirugikan. Selain itu, konflik di dalam organisasi yang terjadi dapat disebabkan oleh faktor dari organisasi maupun faktor dari luar organisasi (Hasanah, 2020a, hlm. 3). Konflik pada organisasi dapat menyebabkan terganggunya kelangsungan kinerja dalam organisasi. Hal ini dapat membahayakan operasi dan kesehatan organisasi secara keseluruhan. Konflik ini dapat terjadi antar individu, kelompok, atau organisasi ketika salah satu pihak atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi pada semua tingkat sebagaimana berikut:

- 1) Konflik intrapersonal mengacu pada konflik yang terjadi dalam diri sendiri, seperti perselisihan dengan keyakinan atau keinginan sendiri. Ini bisa menjadi sumber frustrasi dan dapat menyebabkan kurangnya kepuasan dengan kehidupan seseorang. Konflik terjadi ketika seorang individu harus memilih antara dua atau lebih tujuan yang bersaing dan tidak tahu mana yang harus dipilih.
- 2) Konflik interpersonal muncul ketika ada ketidaksepakatan tentang isu-isu penting, tujuan, dan tindakan. Hal ini dapat menyebabkan ketegangan dan

konflik, karena pihak-pihak yang terlibat tidak dapat mencapai kesepakatan tentang apa yang terbaik bagi mereka.

- 3) Konflik dalam kelompok, yaitu sering terjadi konflik antar anggota kelompok. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan pendapat atau latar belakang, atau hanya cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu. Hal ini dapat membuat sulit untuk bekerja sama, dan dapat menyebabkan masalah.
- 4) Konflik antar kelompok mengacu pada konflik antara kelompok yang berbeda. Konflik antar kelompok muncul dari saling ketergantungan dan perbedaan persepsi yang mereka miliki satu sama lain, serta perbedaan tujuan yang mereka miliki dan meningkatkan tuntutan akan keahlian.
- 5) Konflik intraorganisasi adalah konflik yang terjadi bagian dari suatu organisasi. Konflik intraorganisasi dapat mengambil berbagai bentuk yang berbeda, termasuk konflik vertikal antara berbagai tingkat organisasi, konflik horizontal antara kelompok karyawan yang berbeda, konflik lini-staf antara departemen yang berbeda, dan konflik peran antara peran yang berbeda.
- 6) Konflik antara organisasi yang berbeda adalah kejadian umum, seringkali timbul dari tujuan, keyakinan, atau prioritas yang berbeda. Sulit untuk menyelesaikan konflik, karena setiap organisasi mungkin memiliki harapan dan keyakinan yang berbeda tentang bagaimana situasi harus ditangani. Konflik antara kedua organisasi ini muncul karena mereka berbagi hubungan berdasarkan tindakan masa lalu organisasi yang

berdampak negatif pada keduanya (Anita dkk., 2022).

Kondisi yang relevan itu perasaan orang-orang tentang apa yang mereka inginkan, dengan perasaan itu cenderung menjadi pusat perhatian dalam pikiran dan tindakan orang-orang yang membentuk esensi dari banyak orang sikap, tujuan dan niat. Dari pengertian konflik dan jenis konflik di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu pertentangan yang muncul dari konflik antara keinginan yang dapat dicapai, nilai atau tujuan yang menyebabkan kondisi yang tidak menyenangkan baik secara individu maupun antar kelompok atau organisasi lembaga pendidikan.

Robbins juga mengemukakan tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional (*traditional view of conflict*), pandangan hubungan manusia (*human relations view of conflict*), dan pandangan intreraksonis (*interactionsm view of conflict*).

Pandangan tradisional (*traditional view of conflict*) menganggap semua konflik itu buruk. Konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusak dan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai hasil disfungsi akibat komunikasi dan interaksi yang buruk dengan tidak adanya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang dalam organisasi tersebut.

Pandangan hubungan manusia (*human relations view of conflict*) menyatakan bahwa konflik merupakan sebuah peristiwa yang dianggap lumrah atau wajar dalam setiap lembaga organisasi. Pandangan ini juga menganggap bahwa konflik dapat

membawa manfaat pada kinerja kelompok, dimana para kelompok akan lebih berusaha untuk memperbaiki dan menyelesaikan konflik tersebut.

Sedangkan pandangan intreraksonis (*interactionsm view of conflict*) ini mencoba untuk mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok kooperatif, tenang, damai serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Pandangan intreraksonis mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkatan berkelanjutan dari konflik. Pandangan ini menjelaskan bahwa konflik itu tidak seluruhnya baik dan buruk. Secara teoretik konflik dibagi menjadi dua tipe, yaitu: *Pertama*, konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. *Kedua*, konflik disfungsi adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi. (Robbins, 1996, hlm. 438)

Winardi menggambarkan pandangan kuno dan pandangan modern tentang konflik yang terjadi, sebagaimana berikut (Winardi, 2004):

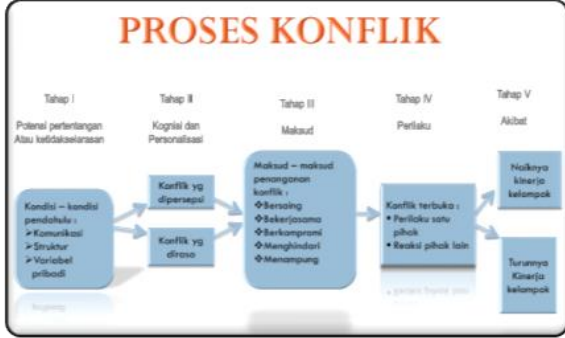
Tabel 1 Perbedaan Pandangan Tradisional dan Modern

| Pandangan Kuno | Pandangan Modern |
|--|--|
| Konflik dapat dihindari | Konflik tidak dapat dihindari |
| Konflik disebabkan karena adanya kesalahan manajemen dalam | Konflik muncul karena aneka macam sebab, termasuk di |

| | |
|---|--|
| hal mendesain dan manajemen organisasi-organisasi atau karena adanya pengcau-pengacau. | dalamnya struktur organisastoris, perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan yang tidak dapat dihindari, perbedaan-perbedaan dalam persepsi, serta nilai-nilai personalia yang tersepialisasi dan sebagainya. |
| Konflik merusaka orgaisasi yang bersangkutan dan menyebabkan tidak tercapainya hasil optimal. | Konflik membantu, kadang-kadang menghambat hasil pekerjaan organisatoris dengan derajat yang berbeda-beda. |
| Tugas manajemen adaah meniadakan konflik. | Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik, dan pemecahannya hingga dapat dicapai hasil prestasi organisatoris optimal. |
| Agar dapat dicapai hasil prestasi organisatoris | Hasil pekerjaan optimal secara |

| | | |
|-------------------------------|------------|--|
| optimmal, konflik ditiadakan. | maka perlu | organisatoris memerlukan konflik <i>moderate</i> . |
|-------------------------------|------------|--|

Proses terjadinya konflik tidak terjadi secara seketika, melainkan melalui tahapan-tahapan tertentu. Robbins membagi konflik terjadi melalui lima tahap, sebagaimana berikut (Robbins, 2003):



Gambar I Proses Terjadinya Konflik Menurut Robbins

1. Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial, Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan munculnya konflik. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu muncul. Demi sederhanya, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah dipaparkan ke dalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur dan variabel.
2. Kognisi dan Personalisasi, Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualkan dalam tahapan kedua. Kondisi anteseden hanya dapat

mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya konflik itu. Tahap II penting karena disitulah persoalan konflik cenderung didefinisikan.

3. Maksud, Maksud berada di antara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan konflik yaitu: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas), dan berkompromi (tengah-tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).
4. Perilaku, Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.
5. Hasil, Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat difungsikan dalam arti merintangikan kinerja kelompok (Djafri, 2016, hlm. 79-80).

Strategi mengatasi Konflik Antar Pimpinan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Konflik terjadi di mana-mana, di lembaga pemerintah, partai politik, perkantoran, organisasi sosial, dan di lembaga pendidikan. Aliran interaksionis

memandang bahwa konflik merupakan indikasi adanya dinamika. Aliran ini memberikan penilaian positif terhadap konflik. Dengan konflik, suatu lembaga mengalami kemajuan, sedangkan tanpa konflik justru menunjukkan suatu lembaga yang stagnan, jumud, pasif, dan tidak ada gairah kemajuan sama sekali. Namun dalam kenyataannya, konflik sering kali merobek-robek persatuan dan melumpuhkan kedamaian suatu perkumpulan sehingga logika berpikir aliran itu sulit diterima nalar dan kenyataan yang empiris (Qomar, 2013, hlm. 172). Oleh karena itu, Strategi-strategi dalam penyelesaian konflik yang terjadi dalam organisasi perlu melibatkan komunikasi yang berfungsi sebagai alat dalam mengubah dan mengarahkan persepsi maupun perilaku orang-orang yang berkonfrontasi kepada redanya konflik yang terjadi (Fauzan Ahmad Siregar & Lailatul Usriyah, 2021, hlm. 169).

Menurut *Robbins*, keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres. Menurut *Kreitner* konflik adalah sebuah proses di mana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negative

dipengaruhi oleh pihak lain (Robert & Kinicki, 1995, hlm. 89).

Di Indonesia, konflik sering terjadi pada lembaga pendidikan, namun konflik yang paling sering terjadi pada lembaga pendidikan Islam baik negeri maupun swasta. Di lembaga pendidikan Islam negeri, konflik lebih disebabkan oleh perseteruan ideologis dari pada penyebab-penyebab lainnya seperti penyebab ekonomi, sosial maupun kultural. Sedangkan konflik pada lembaga pendidikan Islam swasta lebih disebabkan oleh faktor Sosio-ekonomik. Konflik ini melibatkan berbagai pihak dan strata siswa, guru, dosen, tenaga pendidik, mahasiswa atau wali mahasiswa, hingga jajaran pimpinan (kepala sekolah, kepala madrasah, rektor, dekan, ketua, kiai pengasuh pondok pesantren).

Motif terjadinya konflik antar pemimpin di lembaga pendidikan Islam tidak jauh di seputar persoalan rebutan jabatan, kewenangan, aset-aset yang dimiliki lembaga, kepemilikan lembaga, peluang untuk menggantikan pimpinan yang ada, kedekatan dengan *top leader* dan sebagainya (Suyanto, 2014a, hlm. 231). Di antara konflik yang terjadi antar pimpinan yang paling berbahaya dan dapat dikatakan klimaksnya konflik dapat menyebabkan beberapa hal diantaranya (Qomar, 2013, hlm. 174): 1) Melibatkan puncak kekuasaan yang memegang kewenangan pada ranah *policy*, 2) Status sosial yang disandang pimpinan melahirkan sikap adu gengsi, 3) Meniadakan figur keteladanan yang dapat dicontoh, 4) Menguras energi semua pihak dalam suatu lembaga, 5) Perkembangan lembaga menjadi tidak terarah, 6) Menimbulkan blok-blok atau fraksi-fraksi, 7) Sulit didamaikan

dan sulit mencari pendamai, 8) Merobohkan tiang penyangga persatuan, 9) Memiliki potensi besar berimbas pada berbagai unit *lini* dalam lembaga, dan 10) citra baik suatu lembaga yang telah dibangun dengan susah payah.

Intinya, konflik antar pimpinan memiliki konsekuensi-konsekuensi yang sangat mendasar, antara lain perpecahan berbagai kekuatan sehingga lembaga pendidikan Islam kehilangan kendali, Kendalanya terputus saat proses pendidikan berlangsung. Interaksi antarpimpinan terhentikan karena mereka saling menjaga jarak dan saling menjauh. Interaksi antarpimpinan dengan bawahan menjadi sendat-sendat karena potensi pimpinan baik pikiran dan tenaganya terkuras hampir akibat konflik yang berlarut-larut diantara mereka sendiri serta tidak memiliki banyak kesempatan melakukan interaksi dengan bawahannya.

Sebagaimana yang biasanya terjadi, motif terjadinya konflik antarpemimpin di Lembaga pendidikan Islam tidak jauh di seputar persoalan rebutan jabatan, kewenangan aset-aset yang dimiliki lembaga, pengaruh yang berimbas pada perolehan santri baru, kepemilikan lembaga, peluang untuk menggantikan (pimpinan yang ada, kedekatan dengan *top leader* (Pemimpin puncak), dan sebagainya. Motif-motif ini memiliki kecenderungan besar untuk memenuhi ambisi dan egoisme pribadi, memenuhi kepentingan dominasi-dominasi keluarga yang dapat berdampak dalam skala yang panjang, serta memenuhi kepentingan organisasi. Untuk menyalurkan kepentingan pribadi, keluarga maupun organisasi seseorang ingin selalu bertengger menguasai lembaga.

Kasus konflik antar pemimpin dalam Lembaga Pendidikan Islam ini sangat pelik sebab melibatkan banyak pelaku, keragaman kepentingan dan posisi pelaku konflik yang berada di puncak "*gunung organisasi*" atau kelembagaan Konflik antarpimpinan adalah jenis konflik yang sulit diatasi. Berbagai upaya Pencarian solusi terhadap konflik yang terjadi antarpimpinan kerap mengalami kegagalan. Namun, upaya pemecahan konflik akut ini bukan sesuatu yang mustahli, asalkan masih ada kemauan keras dan tindaklanjutnya. Betapapun kecilnya peluang memecahkan konflik antarpimpinan, namun harus tetap dimanfaatkan secara strategis supaya berkembang menjadi peluang yang lebih besar untuk melakukan penyelesaian konflik (Gibson, 1977, hlm. 142).

Dalam menyelesaikan konflik antar pimpinan, seorang 'juru damai' akan menghadapi permasalahan kompleks yang membutuhkan banyak pertimbangan. *Pertama*, menyangkut kemauan pelaku konflik untuk menyelesaikan konfliknya, tingkat kesungguhan implementasinya, keberadaan pihak ketiga yang mengompromi atau memprovokasi. Dari segi kemauan, terkadang pelaku konflik berkemauan keras untuk menyelesaikan masalah, namun adakalanya hanya salah satu pihak yang berkemauan menyelesaikan masalahnya, dan adakalanya kedua belah pihak sama-sama tidak memiliki kemauan untuk menyelesaikan masalahnya secara tuntas. Variasi ini terjadi juga pada tingkat kesungguhan implementasinya. Sedangkan variasi lain terjadi pada keberadaan pihak ketiga. *Kedua*, menyangkut keberadaan dan peran

pihak-pihak yang terlibat konflik maupun terkena imbasnya, yaitu atasan langsung dari mereka yang berkonflik, bawahan atau pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan), peserta didik (siswa/mahasiswa/santri), dan masyarakat sekitar.

Jika kedua belah pihak tersebut memiliki kemauan yang kuat untuk menyelesaikan masalah, memiliki kesungguhan untuk mempraktikkan kedamaian, dan tidak dikompromi pihak ketiga, maka pendamai kedua belah pihak itu sebaiknya menempuh tahap-tahap berikut: *tabayun*, *tafahum*, *ta'awun*, *ittifaq*, *ishlah* dan *taka'tuf* (Qomar, 2013, hlm. 177). Adapun penjelasan lebih detail tahapan ini adalah :

a. *Tabayun*

Tabayun maksudnya adalah saling menjelaskan atau saling mengklarifikasi terhadap keluhan-keluhan, permasalahan-permasalahan yang dirasakan, tindakan-tindakan yang dipandang merugikan, kewenangan-kewenangan yang dilangkahi, hak-hak yang diambil alih, sikap-sikap yang dipandang mengganggu. Pada tahap ini kedua belah pihak diberikan kesempatan menyampaikan permasalahannya secara leluasa dan bergantian. Ketika salah satu pihak menyampaikan permasalahannya, pihak lain harus mendengarkan secara seksama. *Tabayun* adalah akhlak mulia yang merupakan prinsip penting dalam menjaga kemurnian ajaran Islam dan keharmonisan dalam pergaulan (Hasanah, 2020b).

b. *Tafahum*

Tafahum maksudnya adalah saling memahami keluhan-keluhan

lainnya dari pihak internal dan eksternal organisasi pendidikan Islam. Pada tahap ini juru damai harus mewaspadai masing-masing pihak yang hanya menonjolkan keluhannya sendiri, menurut penilaiannya sendiri secara sepihak. Lazimnya kedua belah pihak berkonflik selalu menonjolkan keinginannya sendiri tanpa sedikitpun mau menerima atau setidaknya menyela keluhan pihak lawannya. Dalam keadaan seperti ini juru damai harus piawai mengkondisikan dan menciptakan suasana agar kedua belah pihak yang bertikai itu mau dan mampu memahami perasaan lawannya. Caranya adalah juru damai itu melakukan pengandaian terbalik yaitu bagaimana perasaan masing-masing pihak seandainya yang mereka alami dan rasakan itu baik. Bagaimana perasaan A apabila ia diperlakukan seperti B, sebaliknya bagaimana perasaan B apabila ia diperlakukan seperti A. Masing-masing pihak dikondisikan untuk memahami perasaan lawan konfliknya.

c. *Ta'awun*

Ta'awun maksudnya saling menolong, membantu meminimalisir tuntutan dan penyelesaian yang saling menguntungkan atau *win-win solution*. Tahap ini merupakan tindak lanjut dari tahapan *tafahum*. Tahap ini adalah pengondisian kedua belah pihak saling berusaha mencari penyelesaiannya sendiri-sendiri dan saling membantu mencarikan penyelesaian terhadap lawannya masing-masing. Sikap yang harus dikembangkan oleh juru damai pada tahapan ini adalah upaya saling mencarikan penyelesaian baik untuk

diri sendiri maupun lawannya, bukan sikap saling menuntut. Sikap yang diajukan masing-masing pihak sangat mungkin berat sebelah, sehingga juru damai harus berusaha mencari titik temu diantara keduanya.

d. *Ittifaq*

Ittifaq merupakan kesediaan mencapai kesepakatan-kesepakatan atau konsensus-konsensus antara kedua belah pihak yang sedang bertikai. Kesediaan bersepakat atau mewujudkan konsensus diantara kedua belah pihak ini penting sekali dalam proses penyelesaian konflik antarpimpinan lembaga pendidikan Islam secara tuntas dan komprehensif. Kesepakatan atau konsensus itu meliputi kesepakatan untuk menghindari permusuhan, kesepakatan untuk memberikan pengertian kepada pendukungnya masing-masing, kesepakatan untuk mencari titik temu antara kedua belah pihak yang sedang bertikai, kesepakatan untuk melupakan luka di masa lalu, dan kesepakatan membuka lembaran baru untuk bergerak bersama-sama mengembangkan lembaga pendidikan Islam.

e. *Ishlah*

Ishlah merupakan rekonsiliasi atau usaha memulihkan kerukunan dan kedamaian seperti keadaan semula sebelum terjadinya konflik, bisa juga berarti usaha memperbaiki hubungan antara kedua belah pihak yang berseteru seperti sediakala. Tahapan ini sebaiknya diisi dengan berjabat tangan baik secara simbolik maupun substantif diantara kedua belah pihak yang sedang bertikai sebagai gambaran akhir dari sebuah konflik, saling maaf-memaafkan,

saling mengubur ambisi pribadi masa lalu, saling menunjukkan sikap realistis, dan saling berkomitmen menatap masa depan lembaga pendidikan Islam yang mereka perebutkan selama ini.

f. *Taka'tuf*

Taka'tuf maksudnya saling menjaga kesepakatan maupun rekonsiliasi yang baru saja ditetapkan bersama oleh kedua belah pihak yang saking berseteru. Tahapan ini merupakan tahapan pengamanan terhadap *ishlah* yang telah berhasil disepakati. Ada berbagai kasus yang menunjukkan bahwa konflik dapat timbul kembali kendati telah dicapai *ishlahi* upaya mencapai *ishlah* seringkali menguras energi, kalau kemudian buyar dan konflik terjadi lagi maka semua usaha akan mubazir, maka dari itu setiap tahapan perlu dijaga dan diawasi. *Ishlah* adalah tahapan penting dalam menyelesaikan konflik tetapi tahapan *takatuf* jauh lebih penting. Tahapan ini dapat dilalui dengan cara saling mempertahankan komitmen *ishlah*, saling menjaga agar tidak melakukan atau mengulangi kesalahan masa lalu, saling berhati-hati, dan saling mengimplementasikan substansi *ishlah* yang telah dilakukan itu.

Itulah keenam strategi yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik antar pihak yang bersedia berdamai. Apabila kondisi pihak-pihak yang berkonflik itu kontras, artinya hanya satu pihak yang memiliki kemauan kuat untuk menyelesaikan masalahnya dan memiliki kesungguhan untuk mempraktikkan kedamaian dan tanpa provokasi pihak ketiga, juru damai perlu menempuh tahapan mengadakan pendekatan

khususnya kepada pihak yang tidak memiliki kemauan dan kesungguhan berdamai, membawa kedua belah pihak ke meja perundingan dengan menanamkan semangat penyelesaian, menggali dan mempertemukan akar konflik, menawarkan solusi jalan tengah, melakukan *ishlah* dan melakukan *takatuf*. Untuk lebih jelasnya dapat diikuti paparan berikut ini.

1) Tahap pertama adalah melakukan pendekatan kepada pihak yang tidak memiliki kemauan dan kesungguhan berdamai.

Tahapan ini ditempuh karena terdapat salah satu pihak yang berkonflik bersikap cuek sedangkan konflik harus segera diselesaikan agar tidak berlarut-larut yang mengancam eksistensi lembaga pendidikan Islam. Dengan melakukan pendekatan itu berarti ada usaha proaktif untuk melangkah dalam menyelesaikan masalah. Melalui pendekatan itu juru damai memiliki kesempatan untuk membujuk, mengingatkan, dan menyadarkan tentang pentingnya menyelesaikan konflik.

2) Tahap kedua adalah membawa kedua belah pihak ke meja perundingan.

Setelah mereka sadar terhadap signifikansi penyelesaian konflik akibat pendekatan yang ditempuh juru damai itu. Langkah berikutnya adalah membawa kedua belah pihak ke meja perundingan guna mengungkapkan keluhan masing-masing pihak. Juru damai berusaha mendengarkan, mencatat, dan menelaah keluhan-keluhan itu sebagai modal awal dalam merumuskan alternatif penyelesaian. juru damai harus memainkan peran bahwa perundingan itu harus didasari

semangat penyelesaian, bukan untuk memenangkan satu pihak sehingga perlu dilacak kesamaan-kesamaan diantara kedua belah pihak. Pada tahapan ini juga juru damai dapat menyisipkan pesan agar tidak mengikuti keinginan provokator yang pekerjaannya hanya memperoleh suasana.

- 3) Tahap ketiga adalah menggali dan mempertemukan akar konflik.

Penyebab konflik secara hakiki ini harus ditemukan, layaknya kerja dokter saat mendiagnosis, melalui perundingan itu juru damai harus menemukan akar utama yang menimbulkan konflik. Penemuan akar konflik ini menjadi syarat mutlak bagi penyelesaian konflik ini secara tepat sasaran dan tepat tujuan. Tanpa mengetahui akar konflik, resep solusi yang ditawarkan menjadi tidak tepat, tidak efektif dan efisien, dan hanya berputar-putar. Akar konflik mungkin bukan satu, bisa dua atau tiga. Akar konflik bagi A belum tentu sama dalam pandangan B, begitu pula sebaliknya dalam kondisi seperti ini, juru damai perlu mempertemukan akar konflik itu untuk mendapatkan penyebab yang hakiki terhadap timbulnya konflik.

- 4) Tahap keempat adalah menawarkan solusi jalan tengah, solusi dirumuskan setelah penyebab utama dari konflik itu benar-benar ditemukan secara *haqq al-yaqin*.

Solusi jalan tengah ini merupakan solusi yang berusaha menjembatani kepentingan kedua belah pihak mengakomodasi keluhan-keluhan keduanya, menghargai jeripayah keduanya, menghormati keduanya, dan merumuskan solusi

yang menghasilkan keputusan sama-sama menang (*win win solution*) sehingga tidak ada yang direndahkan dan yang diunggulkan.

Kalau solusi jalan tengah ini benar-benar diterima kedua belah pihak yang berseteru secara wajar dan alamiah, tanpa paksaan dan tekanan dari manapun, maka upaya menyelesaikan konflik antar pimpinan pada lembaga pendidikan Islam dapat dilanjutkan pada tahap kelima yaitu kedua belah pihak sepakat melakukan *ishlah* (memulihkan kerukunan dan kedamaian). Kemudian usaha takaluf (kedua belah pihak saling menjaga keberlangsungan dan kesinambungan *ishlah*).

Apabila kedua belah pihak yang berkonflik itu sama-sama tidak memiliki kemauan memecahkan masalahnya, tidak memiliki kesungguhan untuk berdamai, dan dikelilingi provokator, maka penyelesaiannya biasanya memiliki jalan sendiri-sendiri. Dalam keadaan seperti ini, yang kuat mengalahkan yang lemah. Lazimnya yang kalah mengajukan gugatan ke pengadilan. Penyelesaian konflik yang ditempuh pengadilan adalah penyelesaian hukum dengan pendekatan hitam putih sehingga keputusan yang dihasilkan adalah keputusan kalah-menang. Di dalam lembaga pendidikan Islam, penyelesaian konflik sebaiknya dilakukan secara kultural, religius, tidak perlu dibawa ke pengadilan kecuali jalan terakhir jika semua pendekatan yang sudah ditempuh tidak berhasil. Sepanjang masih dapat diselesaikan secara internal, maka cukup diselesaikan sendiri oleh atasan langsung maupun menggunakan juru

damai. (Qomar, 2013, hlm. 182–183)

Dengan demikian konflik antar pimpinan lembaga pendidikan Islam dapat diselesaikan sendiri oleh pimpinan itu, atasannya langsung, juru damai, mediator, maupun orang-orang lain. Penyelesaian konflik yang ditangani sendiri oleh pimpinan merupakan penyelesaian yang cepat dan tanggap. Atasan langsung memang bertugas menyelesaikan konflik, seperti kepala madrasah dengan wakilnya, rektor menyelesaikan konfliknya dengan pembantu rektor atau antar dekan. Kalau konflik antar rektor dan ketua Yayasan perlu mengundang juru damai dengan kriteria orang yang sama-sama dipercaya oleh kedua belah pihak, orang yang tidak memiliki kepentingan untuk membela salah satu pihak, orang yang terkenal netral dalam menghadapi konflik dan orang yang bersikap adil. Disamping itu juga bisa mengajukan *hakam* (mediator) yang memiliki semangat menyelesaikan konflik.

Menyikapi Pemimpin Otoriter di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Demokratisasi dalam pendidikan belakangan ini memang telah menjadi semangat untuk diperjuangkan. Sebuah sistem pendidikan yang memberikan peluang kepada setiap orang untuk mengikuti pendidikan tanpa batas-batas status sosial, ekonomi, gender, etnis, agama dan budaya. Pada dasarnya semua warga negara mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh pendidikan dan pengajaran sesuai dengan ketentuan undang-undang yang berlaku di Indonesia ini yang menjamin hak-hak warga negara di bidang pendidikan.

Realisasi sistem pendidikan

demokratis itu tidak hanya menyangkut peluang memperoleh pendidikan bagi semua warga negaranya, tetapi juga dikembangkan pada sistem rekrutmen peserta didiknya, pola pengembangan kurikulumnya, strategi pembelajarannya yang menekankan pada pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered instruction*) dengan mengurangi itu peran dari pendidiknya sehingga sekedar menjadi fasilitator, motivator dan dinamisator, sistem evaluasinya diarahkan secara holistik.

Kepemimpinan pendidikan Islam dituntut demokratis dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan pendidikan Islam dan berpartisipasi secara intensif dalam membuat keputusan, membuat perencanaan, mengimplementasikan perencanaan menjadi kegiatan riil, dan mengevaluasinya. Atas dasar itulah, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam dituntut transparan dan akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (Rivai & Arifin, 2009, hlm. 122). Dalam merespons gerakan dan gelombang keterbukaan ini, lembaga pendidikan Islam dipandang tidak relevan kalau dipimpin oleh pemimpin yang otoriter. Sistem pendidikan demokratis tidak akan terealisasi jika dijabarkan oleh pemimpin otoriter. Dengan pengertian lain, sosok pemimpin yang otoriter tidak akan dapat mengaktualisasikan sistem pendidikan demokratis pada tataran realitas dilapangan. Pemimpin otoriter di lembaga pendidikan Islam khususnya bersifat formal, cenderung digugat dan rentan akan perlawanan-perlawanan yang diwujudkan dalam bentuk demokrasi. Pemimpin otoriter tidak akan

sejalan dengan tuntutan sistem pendidikan demokratis itu dalam merespon perkembangan zaman.

Pemimpin otoriter, sebagaimana dalam wilayah politik dan pemerintahan, di lembaga pendidikan Islam pun ditentang. Pemimpin yang otoriter dalam organisasi menyebabkan minimnya partisipasi bawahan dalam memutuskan suatu kebijakan, minimnya masukan, tidak ada kontrol, tidak ada kesinambungan /balance, sikap sewenang-wenang, harus dituruti, tidak ada penghargaan terhadap kerja bawahan, sikap kejam, suasana kerja kaku, perasaan tegang, kekhawatiran dimarahi, ketakutan dalam mengambil langkah, timbulnya sikap kemunafikan kerja, lenyapnya sikap kemandirian, tertekan, terbungkamnya gagasan-gagasan-gagasan energik, dan berbagai sikap kontrainspiratif dan kontraproduktif.

Gaya kepemimpinan otoriter dipandang membelenggu, tetap pada kondisi tertentu yang mencapai tingkat genting apalagi darurat, demi menyelamatkan lembaga pendidikan Islam, terkadang sikap otoriter malah diperlukan. Misalnya ketika terjadi pelelangan pembangunan gedung, sedangkan dalam prosesnya ada prosedur yang dilangkahi sehingga menimbulkan keluhan dari berbagai pihak. Kemudian pimpinan melakukan evaluasi ternyata memang benar prosedurnya kurang lengkap. Pada saat itu beberapa pihak menyarankan cukup ditempuh secara politis dengan kompromi, tanpa pelelangan uang. Tetapi pimpinan bersikeras harus dilakukan pelelangan ulang dengan mengikuti semua aturan yang berlaku. Dalam situasi demikian, pimpinan tidak perlu

lagi mempertimbangkan suara terbanyak, tetapi cukup memperhatikan aturan yang berlaku.

Tidak semua situasi memerlukan sikap yang demokratis.(Mahdi, 1992, hlm. 35) Pada kondisi tertentu terkadang yang dibutuhkan adalah sikap dan keputusan yang otoriter. Sikap yang tidak baik adalah jika semua tempat, semua situasi dan semua kondisi senantiasa diberlakukan otoriter. Pemimpin pendidikan Islam yang baik adalah pemimpin yang berusaha bersikap demokratis dalam mengendalikan lembaganya, namun dalam kondisi tertentu sang pemimpin bisa bertindak otoriter demi menyelamatkan lembaga. Dalam situasi genting, seorang pemimpin tidak perlu berdemokratis sebab prosesnya terlalu lama dan bisa kehilangan momentum. Intinya nilai-nilai negatif pada pemimpin yang otoriter masih menyisakan nilai-nilai yang positif, dan dibalik nilai-nilai positif pada pemimpin demokratis masih menyisakan nilai-nilai negatif.

Dalam menghadapi pemimpin yang otoriter dilingkungan lembaga pendidikan Islam dan untuk meminimalisasi sikap otoriternya maka paling tidak ada beberapa langkah-langkah strategis dengan melibatkan tiga pihak: Atasan langsung, pemimpin sendiri, dan bawahan langsung (Qomar, 2013, hlm. 180-191).

1. Atasan Langsung

Atasan langsung bisa melakukan teguran, supervisi (pengarahan), membentuk sistem operasional kepemimpinan yang mempersempit peluang sikap otoriter, dan kontrol yang ketat terhadap implementasi sistem tersebut.

Teguran dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis. Misalnya kalau yang bertindak otoriter hingga merugikan bawahan adalah kepala madrasah maka kepala kementerian agama yang secara teknis melalui pengawas dapat melakukan teguran. Yayasan juga dapat memberikan teguran kepada kepala madrasah swasta. Demikian juga ketika mereka mengetahui adanya tindakan otoriter dari kepala sekolah Islam atau madrasah, mereka dapat memberikan pengarahan yang baik. Selanjutnya perlu dibentuk sistem yang mengatur mekanisme kerja kepemimpinan yang serba melibatkan bawahan guna menyerap aspirasi dari bawahan sekaligus meminimalisasi sikap otoriter pemimpin. Pembentukan sistem ini akan efektif dan efisien kalau implementasinya dikontrol secara ketat. Dengan sistem ini, peluang pimpinan untuk otoriter hanya pada tataran ucapan dan tindakan, tetapi dari segi mekanisme kerja peluang otoriter itu menjadi berkurang oleh regulasi.

2. Pemimpin Sendiri

Pimpinan lembaga pendidikan Islam juga seharusnya selalu melakukan introspeksi maupun autokritik terhadap sikap otoriternya sendiri dengan mengubah cara-cara memimpinya melalui peningkatan partisipasi bawahan dalam memberikan masukan-masukan terhadap suatu proses keputusan, memfasilitasi bawahan memiliki kebiasaan berinisiatif, memberikan informasi yang penting kepada bawahan secara terbuka, membangun kebiasaan memfasilitasi pengembangan karier bawahan,

membentuk tim kerja yang solid dan terbuka, dan sering memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menjalankan suatu tugas kedinasan.

3. Bawahan Langsung

Adapun bagi bawahan untuk menghadapi pemimpin otoriter, mereka dapat melakukan hal-hal strategis yang dapat mempengaruhi perubahan gaya kepemimpinan otoriter secara evolutif menjadi partisipatif. Tindakan-tindakan yang dapat mereka lakukan antara lain: sering mengajukan usul yang dilakukan secara bergantian tentang peningkatan partisipasi bawahan dalam menggodok proses pengambilan keputusan; sering mengajukan usul program-program kegiatan baru yang dipandang penting dan strategis; sering mengusulkan penggalan aspirasi dari bawah; sering memberikan masukan-masukan berharga yang dapat dijadikan pertimbangan dalam mengambil kebijakan; dan sering mengusulkan pengiriman bawahan untuk mengikuti berbagai kegiatan yang dilaksanakan diluar lembaga.

Melalui tiga jalur vertikal tersebut, bakat otoriter pemimpin dapat semakin dikendalikan bahkan ditekan (Suyanto, 2014b, hlm. 233). Tiga jalur ini akan menghimpit gerak keotoriteran pimpinan lembaga pendidikan Islam sehingga mereka dapat dikondisikan secara bertahap dan sistematis untuk melakukan tugas kepemimpinannya secara partisipatif. Tiga jalur itu bergerak dari atas merembes ke bawah, yaitu jalur atas yang diperankan oleh atasan langsung yang bersifat pengarahan yang menekan, jalur tengah yang diperankan pemimpin sendiri sebagai upaya

pembiasaan memimpin secara partisipatif, dan jalur bawah yang diperankan bawahan langsung sebagai penguatan kepemimpinan partisipatif itu.

Menyikapi Pemimpin yang Menghambat Karir Bawahan

Kenyataan adanya kasus kekerasan dalam kepegawaian berbentuk usaha penghambatan karier seseorang oleh pemimpin lembaga, bukan suatu hal yang asing lagi di dalam dunia pendidikan. Kenyataan ini terjadi di lembaga pendidikan Islam, mulai dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah hingga perguruan tinggi Islam. Kasus ini cukup unik khususnya ketika terjadi di perguruan tinggi dimana ditempat ini terdapat kebebasan akademik dan mimbar akademik sehingga membentuk budaya kebebasan bersuara dan berpendapat di perguruan tinggi. Kasus ini aneh tapi nyata dan banyak terjadi diberbagai lembaga pendidikan Islam sebagai bagian dari aktualisasi sikap otoriter sang pemimpin.

Upaya menghambat atau lebih tepat lagi menjegal karier bawahan didasar berbagai motif, mulai dari motif ketidaksukaan, kebencian bahkan dendam pribadi, kepentingan dominasi golongan atau organisasi, kepentingan etnik, kecemburuan sosial, iri hati, kekhawatiran kalah dalam persaingan merebut jabatan pada periode berikutnya dan sebagainya. Motif kebencian pribadi, kecemburuan sosial, iri hati dan kekhawatiran kalah dalam persaingan yang terjadi diberbagai lembaga pendidikan Islam lintas pulau. Motif kepentingan dominasi golongan/organisasi misalnya NU, Muhammadiyah, HMI, PMII, IMM dan

sebagainya biasa terjadi pada lembaga pendidikan Islam yang berada di pulau Jawa. Sedangkan motif kepentingan dominasi kesukuan lazimnya terjadi pada lembaga pendidikan Islam yang berada di luar pulau Jawa.

Penjegal karier bawahan menimbulkan dampak yang sangat serius, baik secara institusional, psikologis, sosial, kultural dan ekonomi. Secara institusional, penjegal karier bawahan merupakan tindakan "bunuh diri institusional" sebab menghambat potensi, prestasi dan reputasi lembaga (Qomar, 2013, hlm. 193). Secara psikologis menimbulkan rasa kebencian bawahan, ketidakpercayaan pada pemimpin, melemahnya dukungan pada pemimpin dan ketika pegawai yang menjadi korban penjegal itu mendapatkan kesempatan memimpin dikemudian hari, maka saat itulah akan terjadi balas dendam secara sosial, interaksi bawahan dengan pimpinan menjadi tersendat-sendat bahkan terputus. Sedangkan secara kultural akan menyebabkan hilangnya kreativitas bawahan, sedangkan secara ekonomi akan dapat menghambat kesejahteraan bawahan berikut keluarganya.

Penjegal karier biasanya membidik komponen-komponen atau unsur-unsur yang dapat digunakan untuk mengembangkan karier mereka, seperti keterlibatan dalam mengikuti seminar, pelatihan dialog, sarasehan dan kegiatan-kegiatan ilmiah lainnya; penguatan dan pengembangan saluran-saluran yang mengantarkan pada suatu jabatan seperti kursus kepemimpinan atau pelatihan kepemimpinan, misalnya Diklatpim IV, kuliah pada program strata satu maupun pascasarjana baik didalam maupun diluar negeri hingga kenaikan

pangkat/golongan/jabatan fungsional secara regular; bahkan ada Pimpinan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri atau swasta yang menjegal dosen yang hendak mengurus kenaikan jabatan fungsionalnya ke guru besar (profesor) karena pimpinan sendiri belum menyandang jabatan tersebut disamping alasan-alasan lain yang disembunyikan.

Ketika tindakan penjegalan karier bawahan itu diprotes, pimpinan membuat berbagai alasan yang berusaha dirasionalkan padahal tidak rasional dan suka menakut-nakuti bawahan melalui berbagai macam ancaman. Hal ini merupakan tindakan pemborosan dan kontraefektif. Jamal Madhi menegaskan bahwa tindakan menakut-nakuti bukanlah satu-satunya cara yang efektif (Rivai & Arifin, 2009). Terkadang dalam kondisi tertentu cara ini tidak efektif, karena pengaruh efektif terjadi pada perbuatan yang konkrit dan pekerjaan terbentuk. Apalagi kalau ditakut-takuti itu dosen, sangat mungkin dosen akan melawan, sebab dosen biasa hidup bebas dan mengembangkan kebebasan berbicara, berpendapat dan mengkritik pimpinan. Perbuatan jegal-menjegal karier bawahan merupakan tindakan picik dan licik. Perbuatan tersebut mencerminkan pimpinan tidak berani bersaing secara terbuka dan sekedar kepentingan mempertahankan kedudukannya, mereka harus mempersulit bawahan, sebagai perbuatan yang dibenci Rasulullah Saw.

Perbuatan-perbuatan ini jelas kontraproduktif dengan tugas yang seharusnya mereka lakukan, misalnya memotivasi, mengembangkan dan mencari peluang pengembangan karier bawahan. Seorang pimpinan juga harus memberikan hak-hak bawahan

dan menyalurkan karier mereka secara leluasa. Tindakan ini harus diberlakukan kepada siapapun, baik pada tim suksesnya dahulu, pendukungnya maupun rival-rival dan pendukung rivalnya. Ketika seseorang diangkat menjadi pimpinan berarti ia adalah pimpinan untuk semua golongan dan kelompok. Pimpinan harus mengayomi bawahan, bukan menjadi 'penjegal karier bawahan. Pimpinan harus berusaha melindungi bawahan, bukan membendung langkah maju dari bawahan.

Untuk mewujudkan sikap pemimpin yang bijaksana, pemimpin harus bersikap kesatria, mudah memaafkan bawahan yang pernah berseberangan, legowo dan berwawasan pengembangan untuk kemajuan lembaga pendidikan Islam yang dipimpinya. Salah satu indikator kepemimpinan pendidikan yang sukses dan berhasil serta lembaga pendidikan Islam yang dipimpin dapat mencapai keberhasilan dan kemajuan manakala terjadi pengembangan karier bawahannya secara dinamis bahkan progresif dan transformatif.

Komponen keberhasilan pemimpin pendidikan Islam yang dinilai bukan sekedar tingkat dan mutu lulusan-lulusannya, tetapi juga pengembangan sarana dan prasarana, pengembangan sumber-sumber keuangannya, jaringan yang dibentuk relasi dengan masyarakat sekitar, tingkat pelayanan, tingkat kepercayaan masyarakat, penguatan sumber daya manusia, kekuatan kaderisasi, pengembangan karier pegawainya (Salim, 2004, hlm. 144).

Ketika pemimpin lembaga pendidikan Islam mulai melakukan manuver seperti menghambat atau

menjegal karier bawahan, maka harus segera mengambil langkah dan tindakan pengamanan seperti yang di bawah ini:

1. Bawahan mengingatkan pemimpin agar tidak berlaku curang terhadap nasib bawahan.
2. Apabila pemimpin tidak merespon peringatan itu, bawahan dapat melaporkannya kepada atasan langsung dari pimpinan itu.
3. Berdasarkan laporan itu, atasan langsung harus terjun langsung atau mendelegasikan guna meneliti secara objektif kebenaran laporan tersebut.
4. Atasan langsung dapat memanggil pimpinan itu untuk mendengarkan alasan-alasan yang mendasari tindakan culas yang dilakukan pimpinan tersebut.
5. Apabila ternyata laporan itu benar yang dapat ditunjukkan dengan bukti-bukti empiris dan meyakinkan, maka atasan langsung harus mengambil tindakan yang tegas dan adil. atasan langsung bisa menyatakan tindakan pimpinan telah melanggar aturan, mengarahkan agar kembali menerapkan aturan yang berlaku, hingga pemecatan dari jabatan pimpinan bila tidak ada kesediaan dan kesungguhan melakukan perbaikan.
6. Setelah melakukan pemecatan, atasan langsung hendaknya mencarikan ganti pimpinan lembaga pendidikan Islam yang lebih baik sesuai dengan aturan yang berlaku.

SIMPULAN

Konflik adalah suatu bentuk pertentangan yang terjadi antara dua pihak atau lebih di mana salah satu pihak merasa dirugikan atau dipengaruhi secara negatif sehingga menimbulkan ketidakpuasan terhadap perilaku pihak

lain. Konflik dalam organisasi bisa terjadi dalam diri individu pegawai, antar individu, dalam kelompok, antar kelompok dan antar organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal sebagai akibat adanya perbedaan karakteristik individu, masalah komunikasi dan struktur organisasi.

Konflik antar pimpinan terjadi ketika dalam lembaga pendidikan Islam dalam top manajemennya mengalami dualisme kepemimpinan. contoh hal ini bisa terjadi pada konflik antara pimpinan dengan pemilik yayasan yang terjadi karena adanya kepentingan tertentu. konflik ini bersifat horizontal. Pemimpin otoriter akan sering terlibat konflik dengan bawahannya dimana kebijakan-kebijakan yang dibuat yang atas kemauan pemimpin tanpa persetujuan anggota akan menimbulkan konflik yang luas dan berimbas perlawanan dan penentangan. Contoh konflik rektor atau ketua otoriter dan dosen atau bawahannya. Konflik ini adalah konflik vertikal top-down. Konflik pemimpin dengan bawahan berikutnya adalah ketika pemimpin dengan sengaja menghambat karir anggotanya. Demi kepentingan pribadinya atau kepentingan kelompok tertentu, konflik ini bersifat Top-Down. Oleh karena itu, dalam mengatasinya diperlukan adanya sebuah strategi yang telah dipaparkan dalam isi artikel ini, semoga dapat meresolusi konflik yang terjadi antar pimpinan, pemimpin otoriter dan pemimpin yang menghambat karir bawahan, sehingga perguruan tinggi agama Islam baik negeri maupun swasta tercipta kultur akademik yang sehat, unggul dan demokratis

DAFTAR RUJUKAN

- Anita, Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Prokdutifitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *AT-TAJDID: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 06 (02), (Desember 2022), 135–147.
<http://dx.doi.org/10.24127/att.v6521a2366>
- Anwar, K. (2018). URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN. *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31.
<https://doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(01), 1–9.
<https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Djafri, N. (2016). *Kemampuan Pemimpin Dalam Mengatasi Konflik Di Lembaga Organisasi/Pendidikan*. PROSIDING.
- Fauzan Ahmad Siregar & Lailatul Usriyah. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)*, 5(2), 163–174.
<https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.147>
- Gibson, J. (1977). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Binarupa Aksara.
- Hasanah, U. (2020a). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11.
<https://doi.org/10.24042/alidara>
- Heridiansyah, J. (2014). *MANAJEMEN KONFLIK DALAM SEBUAH ORGANISASI*. 6(1).
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi 7 (2)*. Erlangga.
- Mahdi, J. (1992). *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*. Syamil Cipta Media.
- Nur'aini, R. D. (2020). PENERAPAN METODE STUDI KASUS YIN DALAM PENELITIAN ARSITEKTUR DAN PERILAKU. *INERSIA: Informasi dan Ekspose hasil Riset teknik Sipil dan Arsitektur*, 16(1), 92–104.
<https://doi.org/10.21831/inersia.v16i1.31319>
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (2009). *Teori Konflik Sosial*. Pustaka Pelajar.
- Qomar, M. (2013). *Strategi Pendidikan Islam*. Erlangga.
- Rivai, V., & Arifin, A. (2009). *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. PT Bumi Aksara.
- R.M, S. (1985). *Efektivitas Organisasi. Alih bahas Magdalena Jamin*. Erlangga.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior. Diterjemahkan oleh Indeks*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert, K., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Irwin.

h.v10i1.6448

- Saebani, B. A., & Sumantri, I. (2014). *Kepemimpinan*. Pustaka Setia.
- Salim, A. M. (2004). *Konsepsi Kekuasaan Politik Dalam Al-Qur'an*. Raja Grafindo Persada.
- Soekanto, S. (2006). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Raja Grafindo Persada.
- Susan, N. (2009). *Sosiologi Konflik & Isu-Isu Konflik Kontemporer*. Kencana.
- Suyanto. (2014). Peran Dan Strategi Pimpinan Lembaga Pendidikan Islam Dalam Mengatasi Problem Kepemimpinan. *QUALITY: Journal Of Empirical Research In Education*, 2(2). <http://dx.doi.org/10.21043/quality.v2i2.2109>
- Winardi. (2004). *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. CV Mandar Maju.