

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Implementasi Pendekatan Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen

Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. Mary Parker Follet, salah satu tokoh ilmu manajemen, sebagaimana dikutip oleh Mahmud M. Hanafi mendefinisikan manajemen sebagai seni mencapai sesuatu melalui orang lain. Dengan definisi tersebut, manajemen tidak menghendaki seseorang untuk bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.¹³

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴ Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁵

Melihat dari beberapa pengertian manajemen di atas, serta kenyataan bahwa manajemen itu ilmu sekaligus seni maka manajemen itu dapat diberi definisi sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

¹³ Mahmud M. Hanafi, *Manajemen* (Jogjakarta:UUP AMP YKPN,1997)h. 6

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi II* (Yogyakarta: BPFE,1984)h.9

¹⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*

pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.¹⁶

Faktor manusia dalam manajemen merupakan unsur terpenting sehingga berhasil atau tidaknya suatu manajemen untuk mendorong dan menggerakkan orang-orang kearah tujuan yang akan dicapai sangatlah tergantung pada sumber daya manusia masing-masing. Selain unsur manusia juga ada unsur barang, mesin, metode, dan cara berfikir yang berbeda. Dalam hal ini unsur-unsur manajemen berupa dana dan sumber daya alam berapapun jumlahnya akan selalu terbatas. Oleh karena itu seorang pemimpin atau pendidik harus menggunakannya secara efisien.

Allah juga menganjurkan kepada manusia untuk selalu merencanakan dan mengatur apa yang akan dilakukannya. Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا زِينَتَكُمْ لِكُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلِّ مَأْكَلٍ وَكُلِّ مَقَامٍ
 وَأَنْتُمْ فِيهَا يُرَكَّبُ قُلُوبُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَعَارِجُ نَبِيٍّ وَأَنْتُمْ فِيهَا يُرَكَّبُ قُلُوبُكُمْ
 وَأَنْتُمْ فِيهَا يُرَكَّبُ قُلُوبُكُمْ وَأَنْتُمْ فِيهَا يُرَكَّبُ قُلُوبُكُمْ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

¹⁶ Ibnu Syamsi, *pokok-pokok organisasi & manajemen*,..... h.59

2. *Pengertian Manajemen Konflik*

Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Di samping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

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 (diluar 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.

3. *Pengertian pendekatan Manajemen konflik*

Pendekatan manajemen konflik bisa diartikan sebagai pelaksanaan pendekatan manajemen konflik dalam menyikapi berbagai masalah yang timbul di kalangan anak asuh. Hal ini dimaksudkan agar setiap anak dapat berfikir cerdas tentang aspek positif dan negatif dari setiap tingkah laku mereka. Tidak hanya itu, dengan adanya pendekatan manajemen konflik,

diharapkan setiap anak bisa lebih mudah berinteraksi antar sesama teman, sehingga tidak ada lagi perpecahan dan kelompok-kelompok kecil di antara mereka.

Menurut Fred R. David, sebagaimana dikutip oleh Dono Sunardi bahwa ada tiga pendekatan manajemen konflik, yaitu:

- a. Penghindaran (*avoidance*): pengabaian persoalan dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya.
- b. Defisi (*Defision*) : tidak menekan perbedaan antar pihak yang berkonflik.
- c. Konfrontasi: mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran.¹⁷

Adapun langkah-langkah yang bisa dilakukan oleh seorang guru di dalam melatih anak asuhnya agar terampil dalam mengelola konflik mereka adalah sebagai berikut:

- a. Mengenalkan substansi konflik

Anak asuh yang akan dilatih untuk mengelola konflik perlu diberikan wawasan yang cukup komprehensif tentang hakekat konflik, yaitu bahwa di mana pun konflik bisa saja terjadi, berkonotasi negatif, perlu dikenali dan apa pun hasil akhirnya sangat tergantung pada pengelolaannya.

¹⁷ Dono Sunardi, *Manajemen Strategi, Konsep*. (Jakarta: Salemba Empat. 2009), h. 115

b. Mengenalkan faktor terjadinya konflik

Munculnya konflik biasanya diisyaratkan oleh adanya komentar emosional, serangan gagasan yang apriori, saling tuduh, dan saling serang pada pribadi. Dengan memahami hal ini diharapkan anak didik dapat berfikir cerdas dan mampu menganalisa sendiri setiap perilaku yang berpotensi menimbulkan konflik.

c. Mengenalkan aspek positif dari konflik

Anak asuh perlu mengetahui dengan baik bahwa konotasi negatif dalam setiap konflik bukanlah sesuatu yang final. Di balik sisi negatifnya masih terdapat sisi positif yang dapat dimanfaatkan apabila dikelola dengan baik. pengelolaannya dapat dilakukan dengan cara konfrontasi agresif, manufer negatif, penundaan terus menerus, dan bertempur secara pasif.¹⁸

d. Membangun keberagaman inklusif

Dengan memberikan wawasan tentang pendidikan multicultural pada anak asuh tersebut akhirnya bermuara pada terciptanya sikap siswa/anak asuh yang mau memahami, menghormati, menghargai perbedaan budaya, etnis, agama yang ada dilingkungan tersebut. Bahkan bisa dimungkinkan mereka dapat bekerja sama kemudian pendidikan multicultural memberikan penyadaran bahwa perbedaan di antara mereka

¹⁸Yusuf al Aqsori, *Manajemen Konflik: Bagaimana Mengatasi Masalah Dengan Orang Lain*, ter. Imron Affandi (Jakarta: Robbani Press, 2006) h. 110

tidak menjadi penghalang bagi mereka untuk bersatu. Dengan perbedaan siswa, justru diharapkan tetap bersatu, tidak bercerai berai' mereka juga diharapkan menjalin kerja sama dengan berlomba-lomba dalam kebaikan.¹⁹

e. Memberikan pendidikan sosial anak

Yang dimaksud pendidikan sosial/kemasyarakatan disini ialah pendidikan anak agar terbiasa melakukan hal-hal yang positif; seperti, tata karma sosial yang utama, dasar-dasar kejiwaan dan emosi keimanan yang mendalam agar dimasyarakat anak bisa bergaul dengan baik dan bertindak bijak,²⁰karena pendidikan sosial merupakan fenomena tingkah laku dan psikologis watak yang dapat mendidik anak guna menunaikan segala kewajiban, sopan santun, control sosial, dan interaksi yang baik dengan orang lain.

Seorang guru dalam mengelola konflik siswa berbeda antara guru yang satu dengan guru yang lain, masing-masing guru mempunyai cara dan metode yang berbeda dalam menyelesaikan konflik siswa. Guru yang kurang berinteraksi dengan murid secara intim, menyebabkan proses belajar-mengajar itu kurang lancar. Siswa merasa ada distansi (jarak) dengan guru, maka sulit untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan belajar.

¹⁹ Mahfud Chiirul: *Pendidikan multicultural*. (Yogyakarta: pustaka pelajar, 2010). h. 5

²⁰²⁰ Ulwan Nashih Abdullah: *Pendidikan Sosial Anak*. (Remaja osadakarya offset-bandung, 1990)h. 2

Guru yang kurang bijaksanan, dan tidak pernah mengadakan pendekatan dengan murid, tidak pernah mengetahui bahwa didalam kelas itu ada klik atau group yang satu dengan yang lainnya saling bersaing secara tidak konstruktif, malah mungkin bisa melatar belakangi perkelahian antar pelajar secara massal. Jiwa kelas perluh dibina, bahkan hubungan antar individu perlu ditonjolkan. Kelas yang mati, yang di dalamnya terdapat bentuk-bentuk group atau gang tidak diharapkan. Guru harus mampu membina jiwa kelas supaya dapat hidup bergotong-royong dalam belajar berkelompok.²¹

Berikut ini adalah metode-metode penanganan konflik siswa,

1). Metode menstimulasi konflik

Menstimulasi konflik pada unit-unit atau siswa yang tetinggal lebih sulit jika dibandingkan dengan standrat. Disebabkan oleh tingkat konflik yang terjadi terlampau rendah. Yang dimaksud dengan tingkat konflik yang terlalu rendah disini adalah memunculkan sikap yang bertentangan dengan kebiasaan perilaku siswa. Implikasi yang muncul pada metode ini adalah:²²

- a) Apabila anggota kelompok memiliki keterbukaan dalam menerima pertentangan, maka konflik melalui metode stimulasi membawa dampak yang konstruktif, bagi siswa.

²¹ Sukardi Dewa Ketut, *Bimbingan dan Penyuluhan Belajar Disekolah*(Usahanasional-surabaya-indonesia).h.58

²² [Http://id.wikipedia.org/wiki/konflik-metode_menstimulasi-org/download/news](http://id.wikipedia.org/wiki/konflik-metode_menstimulasi-org/download/news)

- b) Apabila anggota kelompok bersifat tertutup dan tidak menginginkan adanya petentangan, maka bagi guru cara ini tidak berhasil dan akan membawa dampak destruktif karena anggota hanya bersifat statis dan sulit untuk berubah. Bagi beberapa pihak yang dilibatkan akan menyisakan dampak emosional yang tidak sehat.
- c) Apabila anggota kelompok memiliki keterbukaan maka bagi guru cara ini lebih mudah, dengan memberikan stimulus/rangsangan ke arah yang positif agar kelompok yang satu berlomba dengan yang lain untuk meraih prestasi yang lebih baik. Dengan adanya stimulus/rangsangan yang positif, seorang anak akan lebih fokus pada apa yang diharapkannya, dan mereka juga bisa bekerja sama antara satu dengan yang lainnya.

Metode ini dapat ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Menyertakan orang luar
 2. Bertindak bertentangan
 3. Merestrukturisasi kelompok yang bersangkutan
 4. Merangsang persaingan
 5. Memilih ketua kelompok yang tepat
2. Metode mengurangi konflik

Dalam metode ini seorang guru mengelola konflik dengan jalan mendinginkan situasi yang panas, tanpa mempersoalkan apa yang menjadi penyebab timbulnya konflik tersebut. Usaha pendidik lebih

pada mengurangi antagonisme yang timbul karena konflik. Pendidik dapat menggunakan cara yang efektif dalam metode ini. antara lain adalah:

- a). Pemberian informasi tentang kelompok lain yang bertentangan, memperbanyak kontak-kontak yang menyenangkan antara kelompok-kelompok yang berkonflik dengan mengusulkan untuk mengadakan perundingan. Dan hal ini ternyata menunjukkan bahwa tidak terlalu efektif untuk mengurangi konflik.
- b). Menyadarkan dan mengarahkan segala tindakan kelompok-kelompok tersebut kepada tujuan yang lebih positif dan bukan semata-mata untuk kepentingan kelompok.
- c). Mempersatukan kelompok-kelompok yang ada dengan jalan menghadapkan mereka dengan bahaya antara masing-masing kelompok secara keseluruhan.

B. Konflik Siswa

1. Pengertian Konflik

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin, dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak

buruk, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik memengaruhi gaya manajemen konflik orang ketika menghadapi situasi konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Banyak orang juga berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang buruk, negative, dan merusak. Oleh karena itu, konflik harus dicega dan dihindari. Stephen P. Robbins (1992) menyebut asumsi ini sesuatu yang merusak mengasosiasikan konflik dengan sesuatu yang negative, antara lain sebagai berikut:

- a. Konflik buruk. konflik menimbulkan sesuatu yang buruk, seperti pertentangan, kompetisi, perkelahian, perang, dan sebagainya.
- b. Konflik merusak. Konflik merusak keharmonisan hidup dan hubungan baik antarmanusia, keselarasan, serta keseimbangan hidup dan interaksi sosial antar manusia.
- c. Konflik sama dengan kekerasan dan agresi. Konflik mengarah kepada kebencian, kekerasan, agresi, perkelahian, dan perang.
- d. Konflik emosional dan irasional. Konflik dapat membuat orang menjadi emosional dan irasional; membuat orang merasa bahwa dirinya sendiri yang benar dan lawan konfliknya salah, tanpa mempertimbangkan fakta dan data yang ada.

- e. Konflik merupakan penyebab stres dan frustrasi. Pihak-pihak yang terlibat konflik akan mengalami stres dan frustrasi sehingga mempengaruhi fisik dan kejiwaan seorang anak.
- f. Konflik sama dengan perang, agresi, kehancuran, dan penderitaan manusia. Konflik destruktif sama dengan perang. Dimana terjadi saling menyerang dan agresi.
- g. Konflik ancaman. Bagi pihak yang terlibat konflik, konflik merupakan ancaman dari lawan konflik yang berupaya untuk mengalahkannya. Apabila kalah saat terlibat konflik, maka akan kehilangan apa yang diimpikannya.

Seseorang yang berasumsi bahwa konflik adalah buruk dan merusak, maka ia akan berupaya untuk menghindari dan mencegah terjadinya konflik. Caranya dengan menghilangkan penyebab terjadinya konflik, yaitu dengan menghindari penyebab konflik dan menindas penyebab konflik tersebut jika suatu konflik akan terjadi dan telah terjadi.²³

Konflik juga diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan di antaranya adalah: Ras, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan dan sebagainya. Dengan

²³Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010) h. 113-114

ciri-ciri individual dalam interkisisosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap manusia dan semua manusiapun pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok lainnya.

Clinton F. Fink mendefinisikan tentang konflik, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik adalah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa di sesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda. Secara perilaku konflik dapat berupa perlawanan halus, tersembunyi, terkontrol, tidak langsung atau sampai pada perilaku yang berbentuk perlawanan terbuka, dan sikap ekstrim lainnya.²⁴

Keberadaan konflik selama ini dibatasi pada peristiwa-peristiwa yang dianggap sudah benar-benar ekstrim dalam artian konflik sudah berada pada kondisi emosional yang memuncak, konflik dapat diartikan sebagai situasi yang sangat mengganggu kestabilan organisasi atau sebuah lembaga.

Konflik dan pertikaian adalah hal yang tidak terhindarkan didalam tiap kelompok sosial. Adapun pengertian kata konflik itu sendiri banyak, diantaranya adalah, Menurut Lewis A.Caser yaitu perselisihan mengenai nilai-nilai atau tuntutan berkenaan dengan status, kuasa, dan sumber-sumber lain yang berselisish tidak hanya bermaksud untuk memperoleh barang yang diinginkan, melainkan juga memojokkan, merugikan dan menghancurkan

²⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press,1992)h.213

lawan mereka, dikatakan pula bahwa perselisihan atau konflik dapat berlangsung antar individu-individu, kelompok-kelompok atau antar individu dengan kelompok.²⁵

Konflik juga dapat diterjemahkan sebagai aposisi, interaksi yang antagonis, benturan antara macam-macam paham, perselisihan, perlawanan, maupun perang. Konflik merupakan sesuatu yang tidak menyenangkan, akan tetapi merupakan hal yang wajar terjadi. Didalam hubungan yang berlangsung lama, konflik mempunyai peranan tertentu yang dapat memperkaya suatu hubungan.

Konflik mempunyai cara untuk mengarahkan dirinya sendiri. Terjadinya konflik dalam setiap proses pendidikan merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan, hal ini karena di satu sisi orang-rang yang terlibat dalam konflik mempunyai karakter, tujuan, visi maupun gaya yang berbeda. Disisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap lembaga. Tidak semua konflik merugikan sebuah lembaga. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan lembaga tersebut sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam dunia pendidikan diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam sebuah lembaga tersebut.

²⁵ Feeger K.J, *Realitas Sosial...*, h.211

2. *Jenis-Jenis Konflik*

Ada beberapa jenis-jenis konflik, diantaranya yaitu:

- a. Konflik dari dalam individu yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan, peran, dan harapan dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.
- b. Konflik antar individu yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada dikelompok yang berbeda. Konflik antar individu atau lebih sifatnya terkadang adalah emosional. Disebabkan oleh karena ia berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih maka ia juga merupakan hal yang singin dihindari.²⁶

3. *Penyebab Konflik*

Konflik sering kali merupakan salah satu strategi untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan dilakukan dengan menciptakan konflik. Faktor-faktor yang menyebabkan konflik untuk mengerakkan perubahan. akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik.

²⁶ Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan Dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 1994), h.9-10

a. Keterbatasan sumber

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi di antara mereka untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik.

b. Tujuan yang berbeda

Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot (1978), konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda.

c. Komunikasih yang tidak baik

Komunikasih yang tidak baik sering menimbulkan konflik, faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Demikian juga, perilaku komunikasi yang berbeda sering kali menyinggung orang lain, baik disengaja maupun tidak disengaja dan bisa menjadi penyebab timbulnya konflik.

d. Beragam karakteristik sistem sosial

Konflik dalam masyarakat sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam; suku, agama, dan idologi.

Karakteristik ini sering diikuti oleh pola hidup yang eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.

e. Pribadi orang

Ada orang yang memiliki sifat yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berfikir negatif kepada orang lain, egois, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya dan selalu ingin menang sendiri. Sifat seperti ini mudah untuk menyulut konflik jika berinteraksi dengan orang lain.

f. Kebutuhan

Orang memiliki kebutuhan yang berbeda satu sama lain atau mempunyai kebutuhan yang sama mengenai sesuatu yang terbatas jumlahnya. Kebutuhan merupakan pendorong terjadinya perilaku manusia. Jika kebutuhan orang diabaikan atau terhambat, maka bisa memicu terjadinya konflik.

g. Perasaan dan emosi

Orang juga mempunyai perasaan dan emosi yang berbeda. Sebagian orang mengikuti perasaan dan emosinya saat berhubungan dengan sesuatu atau orang lain. Orang yang sangat dipengaruhi oleh perasaan dan emosinya menjadi tidak rasional saat berinteraksi dengan

orang lain. Perasaan dan emosi tersebut bisa menimbulkan konflik dan menentukan perilakunya saat terlibat konflik.²⁷

4. *Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik*

a. Emosi

Emosi mempunyai hubungan yang erat dengan terjadinya konflik dan proses interaksi konflik. Emosi dapat menyebabkan terjadinya konflik dan mempengaruhi proses interaksi konflik. Emosi merupakan perasaan yang kompleks, bisa berupa perasaan senang, tidak senang, atau netral (perasaan yang biasa-biasa saja). Perasaan tersebut merupakan perasaan subjektif sebagai reaksi atas suatu pengalaman yang dihadapi seseorang. Emosi mempunyai fungsi yang penting bagi manusia. Fungsi-fungsi tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan anak untuk bertindak. Emosi menghubungkan antara kejadian-kejadian dilingkungan dan perilaku orang terhadap kejadian tersebut.
- 2) Membentuk perilaku anak dikemudian hari. Emosi berfungsi mendorong anak untuk mempelajari informasi yang akan membantunya untuk membuat respons yang tepat di masa mendatang terhadap situasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 3) Membantu mengatur interaksi sosial. Emosi membantu anak untuk mengatur emosi sosialnya. Emosi yang dialami oleh seorang anak

²⁷ Winardi, Konflik dan Manajemen Konflik.....h. 7-19

dapat diobservasi oleh orang lain yang berinteraksi dengan perilaku verbal dan non verbal dengan diri anak tersebut. Sebagai contoh; A- yang sangat emosional-berinteraksi dengan B. oleh karena itu B mengetahui bahwa A sangat emosional, apabila berinteraksi dengan A, maka B berupaya tidak menyinggung perasannya.

Emosi bisa bersifat konstruktif atau destruktif; positif atau negative; dan menyenangkan atau menyakitkan. Dengan demikian, emosi erat kaitannya dengan konflik. Orang yang emosional akan menilai segala sesuatu yang dihadapinya berdasarkan persepsinya dan tidak/kurang memperhatikan persepsi orang lain.

b. Marah

Dalam menghadapi situasi konflik, tujuan yang tidak tercapai karena terhalang oleh lawan konfliknya akan menyebabkan pihak yang terlibat konflik akan marah. Kemarahan bukan saja mengubah proses intraksi konflik.

Kemarahan menyebabkan seseorang menjadi emosional dan irasional. Kemarahan bisa membuat orang stres dan tidak menyadari apa yang terjadi. Keadaan ini sangat merugikan dalam interaksi konflik dan membuat orang tidak mencapai tujuannya dalam terlibat konflik, oleh karena itu kemarahan harus dikendalikan dan kemudian dihilangkan.

Dari prespektif agama islam. Umat islam harus menjadi umat yang mampu menahan amarahnya dan memaafkan kesalahan orang lain. Dalam surat Ali ‘Imran (3: 134), Allah berfirman:

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُتْرَكُوا أَنْ تَقُولُوا لَا جَنَّةَ بَعْدَ الْبَعْدِ إِنَّكُمْ أَعْيُنُ نَارٍ لَم تَأْكُلُوا مِنْهَا لَمْ يُغْنِ عَنْهَا كَثِيرٌ زُكْرًا وَلَا نُنْثَىٰ ۚ إِنَّهَا لَكِن مَّا حَسِبْتُمْ أَنَّكُمْ كُنْتُمْ مُخْرَجِينَ

“Orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik diwaktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan memaafkan kesalahan orang lain. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan”.

Dalam surat Al A’raaf (7:199), Allah berfirman:

أَلَمْ يَأْمُرْ بِالْعِفَّةِ إِنَّ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا مَسَّهُمْ مُنَادٍ مِنْ رَبِّهِمْ لِيُتَذَكَّرَ لَهُ قَالُوا أَيُّنَّا الَّذِي ذُكِّرَ بِرَبِّهِ إِنَّهُمْ هُمُ الْمُتَذَكَّرُونَ

“Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma’ruf, serta berpalinglah daripada orang-orang yang bodoh”.

Nabi Muhammad SAW juga selalu mengingatkan umatnya untuk menahan diri dari kemarahan. Hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari menyatakan, bahwa pada suatu saat Nabi Muhammad bersabda: “Jangan marah”. Beliau mengucapkan hal ini berulang kali.

Terdapat pula Hadist yang diriwayatkan oleh Abu Dawud yang menyatakan bahwa, Nabi Muhammad SAW bersabda: “marah berasal dari setan. Setan diciptakannya dari api dan api hanya bisa dipadamkan dengan api. Jadi jika seseorang marah harus berwudhu”.²⁸

²⁸ Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik*...h. 150

Konflik dapat menimpa antara manusia dengan kehidupan psikologisnya atau antara manusia dengan orang-orang yang dihadapinya. Dan kemunculannya pun tidak dapat diramalkan.

Konflik dapat terjadi pada tiga tempat, yaitu konflik pribadi (*personal conflict*), konflik kelompok (*group conflict*), dan konflik organisasi (*organization conflict*).²⁹

- a. Konflik pribadi (*personal conflict*) konflik intra personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intra personal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bimbang untuk memilih.
- b. Konflik kelompok (*Group Conflict*)

Konflik kelompok terdiri dari dua bagian, yaitu:

- 1). Konflik intra group, adalah konflik antar anggota dalam satu kelompok. Konflik ini terjadi ketika masing-masing anggota menghasilkan persepsi, pendapat yang berbeda atas persoalan yang sama. Hal ini disebabkan perbedaan latar belakang keahlian.
- 2). Konflik intergroup, adalah konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik ini terjadi karena adanya ketergantungan, perbedaan persepsi, tujuan dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.

²⁹ Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan Dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 1994)h.2

c. Konflik organisasi (*organisasi conflict*)

Sebagaimana konflik kelompok, konflik organisasi juga terdiri dari dua bagian, yaitu:

- 1). Konflik intraorganisasi, adalah konflik yang terjadi antar bagian dalam satu organisasi. Konflik ini dapat berbentuk konflik vertical yakni konflik antara atasan dan bawahan, konflik horizontal yakni konflik antar karyawan atau departemen dibawa hierarki yang sama, konflik lini-staf yakni antara staf dengan pemimpin lini dan konflik peran yakni antara staf dengan pemimpin lini dan konflik peran yakni konflik yang disebabkan seseorang memiliki lebih dari satu peran. Menurut Mastenbroek, ada beberapa penyebab konflik intraorganisasi ini a) adanya pembatasan tugas; b) satuan-satuan dan fungsi-fungsi yang berlainan membutuhkan berbagai tujuan dan kepentingan; c) ketergantungan sumber-sumber bantuan bersama; d) gangguan dalam komunikasi.³⁰
- 2). Konflik interorganisasi yaitu konflik yang terjadi antar organisasi, biasanya ada hubungan untung- rugi (saling ketergantungan) dengan keadaan organisasi yang berhubungan. Perbedaan dalam *prestise*, serta perbedaan visi dan misi antar organisasi yang mengakibatkan program

³⁰ W.G.F Mastenbroek, *Penanganan Konflik Dan Pertumbuhan Organisasi*, (Jakarta: UI Press,1986)h.90

maupun prosedur kerja masing-masing organisasi berbeda, dan hal ini kerap menimbulkan konflik antar organisasi.³¹

Adapun orientasi pendekatan manajemen konflik menurut L.D. Brown adalah sebagai berikut:

- a. Menelaah sejauh mana relevansi pengelolaan konflik dengan tugas, tanggungjawab dan tujuan baik individu maupun kelompok.
- b. Menemukan faktor terjadinya konflik. Keberhasilan dalam mengelola konflik sangat tergantung pada keberhasilan menunjukkan problem penyebab konflik, keterampilan dalam memilih suatu pendekatan yang sesuai, serta kemampuan menerapkan alternatif penanganannya.³²

C. Penyelesaian Konflik Siswa

Dalam pembahasan mengenai hal ini strategi yang digunakan manajemen konflik dalam mengatasi konflik siswa adalah dengan cara *problem solving*, yaitu dengan mencari alternatif yang memuaskan aspirasi kedua belah pihak. *problem solving* dapat di definisikan sebagai segala macam usaha yang dilakukan untuk mengalokasikan suatu solusi bagi kontroversi yang terjadi, yang dapat diterima oleh semua belah pihak. Peneliti sama sekali tidak bermaksud mengatakan bahwa *problem solving* adalah langkah terakhir dalam suatu kontroversi. Bahkan,

³¹ W.G.F Mastenbroek, *Penanganan konflik dan pertumbuhan organisasi*...h.94-95

³² Abi Sujak, *Kepemimpinan Pemimpin: Eksistensinya dalam perilaku organisasi* (Jakarta: Rajawali pres, 1990)h.153

problem solving sering kali digunakan sebagai strategi pertama, terutama bila hubungan dengan pihak lain di anggap berharga untuk tetap dipertahankan.

Problem solving yang terbaik melibatkan usaha bersama untuk mendapatkan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Masing-masing pihak dapat berbicara dengan bebas. Mereka dapat saling bertukar informasi tentang kepentingan dan prioritas masing-masing. Bersama-sama mengidentifikasi apa yang sesungguhnya terjadi.

Ada banyak argumentasi untuk menggunakan *problem solving*, salah satunya adalah karena strategi ini mengurangi kemungkinan terjadinya eskalasi yang tak terkendali. Hal ini dapat timbul karena strategi ini tidak menjadi ancaman bagi pihak lain dan secara psikologis bersifat kompatibel. *problem solving* juga mendorong ditemukannya kompromi dan opsi-opsi integratif yang sesuai dengan kepentingan semua pihak.

Tetapi bukan berarti bahwa *problem solving* tidak mengandung resiko. Usaha-usaha individual untuk mencari solusi yang dapat diterima semua pihak cenderung melemahkan usaha suatu pihak untuk mencari penyelesaian sendiri, sehingga dapat di anggap sebagai sinyal kelemahan oleh pihak lain.

Problem solving yang sukses dapat melahirkan tiga macam hasil, yakni: kompromi, kesepakatan tentang tata cara menentukan pemenang, atau solusi integratif.

1. *Kompromi*

Kompromi adalah kesepakatan yang dicapai ketika kedua belah pihak mengambil titik tengah dari sebuah dimensi yang jelas. Kompromi terkadang baik bagi kedua belah pihak, namun terkadang juga bisa sangat buruk. Tetapi kebanyakan kompromi memberikan hasil yang lebih kurang berada ditengah bagi kedua belah pihak. Apabila dapat dicapai, solusi integratif bagi kedua belah pihak biasanya lebih baik dari pada kompromi.

2. *Kesepakatan tentang tata cara menentukan pemenang*

Kompromi bukanlah satu-satunya solusi yang adil. Terkadang hasil dari *problem solving* berupa sebuah prosedur untuk menentukan siapa yang keluar sebagai pemenang, yaitu aturan untuk mengabdikan semua permintaan salah satu pihak, sementara pihak yang lainnya mendapatkan sedikit atau bahkan tidak mendapatkan apapun.

3. *Solusi Integratif*

Sebuah solusi yang integratif adalah solusi yang merekonsiliasikan (yang berarti mengintegrasikan) kepentingan kedua belah pihak. Solusi integratif terkadang disertai alternatif yang sudah dikenal sebelumnya, tetapi yang lebih sering terjadi ada pengembangan alternatif baru yang membutuhkan kreativitas dan imajinasi. Untuk alasan ini lebih tepat dikatakan bahwa solusi integratif biasanya muncul dari proses berpikir kreatif. Solusi integratif dapat dirancang oleh masing-masing pihak secara sendiri-sendiri,

oleh kedua belah pihak secara bersama-sama, atau oleh pihak ketiga yang bertindak sebagai mediator.

Meskipun memang benar bahwa *problem solving* dapat melahirkan salah satu dari tiga kemungkinan hasil kompromi, kesepakatan tentang tata cara menentukan pemenang, atau solusi integratif, tetapi pihak-pihak yang berkonflik sangat disarankan untuk sejauh mungkin berusaha mencapai solusi integratif. Saran ini diberikan karena empat alasan utama:

- a. Apabila aspirasi masing-masing pihak tinggi dan dikecuali belah pihak ada perlawanan untuk *yielding*. Mungkin konflik tidak mungkin diatasi kecuali jika ditemukan cara yang dapat menyatukan kedua belah pihak.
- b. Kesepakatan yang mengandung keuntungan lebih tinggi biasanya juga lebih berkemungkinan untuk stabil. Kompromi, lempar koin dan kesepakatan mekanis lainnya seringkali tidak memuaskan salah satu atau bahkan kedua belah pihak, yang menyebabkan isu yang dikontroversikan muncul kembali dimasa yang akan datang.
- c. Karena bersifat membuat semua pihak merasa senang, solusi integratif biasanya cenderung memperkuat hubungan antara pihak-pihak yang terkait. Hubungan yang diperkuat biasanya mempunyai kelebihan tertentu dan juga memfasilitasi berkembangnya solusi integratif didalam situasi-situasi selanjutnya.

- d. Solusi integratif biasanya mempunyai kontribusi terhadap kesejahteraan hidup masyarakat yang lebih luas dimana pihak-pihak yang berkonflik menjadi anggotanya.

Dari ketiga hasil yang dapat timbul dari *problem solving*, solusi integratif hampir selalu merupakan hasil yang paling diharapkan. Solusi integratif cenderung berlangsung lebih lama dan memberikan lebih banyak sumbangan terhadap hubungan antara pihak-pihak yang terkait maupun terhadap kesejahteraan masyarakat yang lebih luas, bila dibandingkan dengan kompromi dan kesepakatan tentang cara menentukan pemenang. Disamping itu, solusi integratif cenderung mengurangi perasaan berkonflik. Meskipun solusi integratif tidak selalu ada, tetapi dikebanyakan situasi ada lebih banyak potensi integratif dari pada yang terlihat. *problem solving* sangat mungkin melahirkan solusi integratif apabila aspirasi masing-masing pihak tinggi, tekanan waktu rendah, ketakutan terhadap konflik rendah, dan pihak-pihak yang berkonflik tidak terlalu terobsesi oleh pentingnya keadilan.