

**MANAJEMEN KONFLIK**  
**(Studi Kasus Konflik Di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola**  
**Porong Sidoarjo)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan  
Program Sarjana Sosial Islam (S Sos.I)

Oleh :

IMAS NUR LAILA

NIM : BO.43.01.205

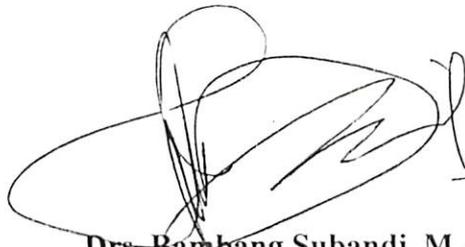


**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**FAKULTAS DAKWAH**  
**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH**  
**2005**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh Imas Nur Laila ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 17 Juni 2005

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above the printed name.

**Drs. Bambang Subandi, M.Ag**

NIP. 150 311 332

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Imas Nur Laila** ini telah dipertahankan di depan  
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 30 Juni 2005

Mengesahkan,  
Fakultas Dakwah  
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

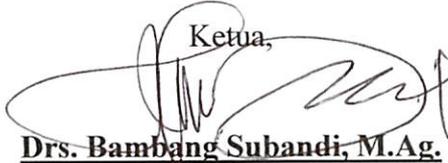


Dekan,

  
**Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag.**

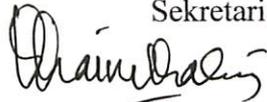
NIP. 150 216 541

Ketua,

  
**Drs. Bambang Subandi, M.Ag.**

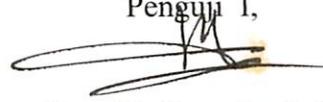
NIP. 150 331 332

Sekretaris,

  
**Ahmad Khairul Hakim, S.Ag. M.Si.**

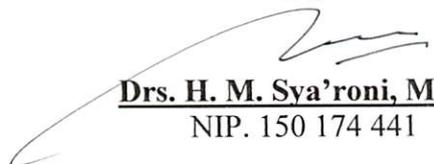
NIP. 150 327 211

Penguji I,

  
**Drs. M. Taqwim Suji**

NIP. 150 190 295

Penguji II

  
**Drs. H. M. Sya'roni, M.Ag.**

NIP. 150 174 441

## ABSTRAKSI

Imas Nur Laila, 2005 : Manajemen Konflik (Studi Kasus Konflik Di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo)

Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah :

1. Bagaimana bentuk konflik yang terjadi di Yayasan Al-Fudlola Porong Sidoarjo?
2. Bagaimana cara pemecahan bentuk konflik yang terjadi di Yayasan Al-Fudlola Porong Sidoarjo :

Dalam menjawab permasalahan tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian Studi Kasus. Sedangkan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode *indept interview* (wawancara secara mendalam) dan dokumentasi.

Dalam melakukan analisis data peneliti menggunakan metode analisis domain. Prises analisis data dimulai dari memilih pola hubungan semantik tertentu atas dasar informasi atau fakta yang tersedia dalam catatan peneliti dilapangan, menyiapkan kerja analisis domain, memilih kesamaan-kesamaan data dari catatan harian peneliti dilapangan, mencari konsep-konsep induk dan kategori-kategori simbolis dari domain tertentu yang sesuai dengan suatu pola hubungan semantik, menyusun pertanyaan-pertanyaan struktural untuk masing-masing domain, membuat daftar keseluruhan domain dari seluruh data yang ada. Kemudian untuk keabsahan data penulis menggunakan metode triangulasi.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bentuk konflik yang terjadi dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi. Sedangkan bentuk pemecahan yang diambil dalam penyelesaian konflik dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah dengan pemecahan persoalan, perundingan/musyawarah, mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi, peningkatan interaksi dan komunikasi, latihan kepekaan, koordinasi, meminta bantuan pihak ketiga,

Berdasarkan masalah dan kesimpulan tersebut peneliti masih belum menjawab sebab-sebab terjadinya konflik serta dampak konflik tersebut terhadap perkembangan yayasan. Permasalahan-permasalahan itu dapat dijadikan sebagai bahan penelitian oleh peneliti selanjutnya.

<b>PERPUSTAKAAN</b>	
IAIN SUNA ENRI HABAYA	
No. KLAS K D-2005 026 MD	No. TUG. D2005/MD/026
	NOMOR BUKU : _____
	TANGGAL : _____

**DAFTAR ISI**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAKSI .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Konsep .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Kepustakaan Konseptual	
1. Manajemen dan Organisasi .....	11
2. Pengertian Konflik .....	16
3. Jenis-Jenis Konflik .....	17
4. Penyebab Timbulnya Konflik .....	20
5. Strategi Penanggulangan Konflik .....	21
6. Metode Penyelesaian Konflik .....	22
7. Alat-Alat Bagi Manajemen Konflik .....	25
B. Kajian Kepustakaan Penelitian .....	26
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	29
B. Sasaran Penelitian .....	30
C. Jenis dan Sumber Data .....	30
D. Tahap-Tahap Penelitian.....	32
E. Teknik Pengumpulan Data .....	34
F. Teknik Analisa Data .....	35
G. Teknik Keabsahan Data .....	36

<b>BAB IV</b>	<b>: DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN</b>	
	A. Lokasi Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola .....	37
	B. Latar Belakang Berdirinya Yayasan .....	37
	C. Visi dan Misi Al-Fudlola .....	39
	D. Program Kerja .....	41
	E. Penerapan Sistem Manajemen .....	45
<b>BAB V</b>	<b>: PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
	A. Konflik di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola .....	54
	B. Cara Pemecahan Bentuk Konflik Al-Fudlola .....	69
	C. Analisis Data.....	84
<b>BAB VI</b>	<b>: PENUTUP</b>	
	A. Kesimpulan .....	90
	B. Saran-Saran .....	90
	C. Rekomendasi .....	91

## DAFTAR PUSTAKA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## BAB I

### PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Latar Belakang

*Management is the process of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish common goals by the use human and other resources.* Manajemen itu merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>1</sup>

Penerapan sistem manajemen dalam organisasi tidak selalu sesuai dengan teori-teori yang diutarakan oleh pakar-pakar manajemen. Perilaku organisasi yang mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang tergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya : pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi.<sup>2</sup>

Salah satu karakteristik kelompok yang penting ialah bahwa suatu kelompok sering konflik dengan kelompok lainnya dalam organisasi. Terdapat

---

<sup>1</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*, Cet.III (Jakarta: Rineka Cipta, 1994) h. 59

<sup>2</sup> Adam I. Indrawijaya. *Perilaku Organisasi*. (Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2002), hh.4-5

banyak alasan terjadinya konflik antar kelompok, dan konsekuensinya ini mungkin baik bagi organisasi atau mungkin pula sangat negatif.<sup>3</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Konflik dalam pengertian yang sangat luas dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan. Ia sangat dapat terlihat secara jelas dan dapat pula tersembunyi. Dalam hal ini yang dimaksud adalah segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi.<sup>4</sup>

Menurut Ustman Najati konflik adalah apabila sebagian dorongan pada diri manusia yang saling bertentangan contohnya saja salah satu dorongan pada diri manusia saling bertentangan, salah satu dorongannya tertarik ke suatu arah tertentu, sementara dorongan yang lain tertarik ke arah yang berlawanan, maka orang akan tertimpa perasaan resah, ragu-ragu dan tidak mampu mengambil keputusan ke arah mana harus diempuhnya.<sup>5</sup>

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka *approach* yang digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan mencoba memanfaatkan konflik demikian rupa, hingga ia tepat serta efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Pendekatan konflik sebagai bagian

---

<sup>3</sup> James L. Gibson, et.al. *Organisasi Prilaku Struktur Proses Jilid 1*, (Jakarta : Erlangga, 1997), h. 256

<sup>4</sup> Adam I. Indrawijaya. *Perilaku Organisasi*. h. 169

<sup>5</sup> Usman Najati. *Al Qur'an dan Ilmu Jiwa*. (Bandung: Pustaka, 1985), h. 44

normal dari perilaku dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mempromosi dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki.<sup>6</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Ada dua macam bentuk konflik yang tidak dapat dihindari oleh organisasi yang perlu diingat bahwa apabila konflik-konflik dapat dimanaje dengan baik, mereka amat bermanfaat dalam hal memajukan kreativitas dan inovasi. Kedua konflik tersebut yaitu:

1. Konflik-konflik substantif (*Substantive Conflicts*) meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti misalnya: tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, distribusi imbalan-imbalan, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur, serta penugasan pekerjaan.
2. Konflik-konflik emosional (*Emotional Conflicts*) timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian.<sup>7</sup>

Konflik dapat dihadapi dengan cara:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

1. Bersikap tidak acuh terhadapnya, berarti konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif.
2. Menekan sebuah konflik yang terjadi, berarti hanya menyusutkan dampak konflik yang negatif, tetapi ia tidak mengatasi, ataupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. Ia hanya sebuah pemecahan

---

<sup>6</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1994) h.1

<sup>7</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h.5

semu (*Surface Solution*), yang merupakan penyebab orisinal terjadinya konflik tetap ada.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Menyelesaikan konflik (*Conflict Resolution*) hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya sesuatu konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantung atau antagonisme-antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.<sup>8</sup>

Manajemen konflik sangat dibutuhkan oleh organisasi atau sebuah yayasan untuk dapat mengembangkan dan mengarahkan organisasi kearah yang lebih baik, dengan adanya konflik akan dapat lebih memantapkan pemikiran dalam organisasi.

Demikian halnya fenomena yang ada di Yayasan Masjid Besar Al – Fudlola Porong Sidoarjo, sebagai yayasan yang ada dalam naungan organisasi Nahdhotul Ulama' ini juga mengalami konflik dalam menjalankan berbagai aktivitas sebagai sebuah organisasi yang professional sesuai dengan sistem manajemen organisasi

Dengan susunan organisasi mulai dari ketua yayasan, wakil, sekretaris, bendahara dan ketua seksi bidang, tentunya banyak mengalami konflik baik dalam masalah pengambilan keputusan yayasan bahkan sampai persoalan administrasi, salah satu contoh adalah terkadang dalam pembagian tugas yang diberikan oleh ketua yayasan atau kepala sekolah kepada bawahannya tidak

---

<sup>8</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h.17

sesuai dengan kemampuan, sehingga anggota yang diberikan tugas tidak bisa melaksanakannya sesuai dengan keinginan yang diharapkan, kemudian pembagian dana dari Yayasan kepada seksi bidang terutama untuk bidang pendidikan yang selalu tidak mencukupi dan tidak merata. Walaupun demikian, konflik-konflik yang ada dalam yayasan tidak menjadikan pematah semangat dari pengurus yang sejak awal sudah dibekali dengan semangat pengabdian kepada masyarakat untuk selalu memecahkan segala bentuk konflik yang dialami yayasan dan membawa yayasan ke arah yang lebih baik.

Beberapa pengurus yang terkait dengan konflik dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo ini adalah ketua yayasan, ketua seksi bidang, kepala sekolah mulai dari Kepala Sekolah Tarbiyatu' Athfal, Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah, Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah dan Kepala Diniyah.

Konflik akan menguntungkan atau tidak bagi sesuatu organisasi tergantung pada dua faktor yaitu:

1. Intensitas konflik tersebut
2. Bagaimana baiknya konflik tersebut di manaje<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 7

## B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana bentuk konflik yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo ?
2. Bagaimana cara pemecanan bentuk konflik yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo ?

## C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui konflik yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo
2. Untuk mengetahui cara pemecahan konflik yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## D. Manfaat Penelitian

Untuk manfaat yang diharapkan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya teori manajemen konflik
2. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk sumbangan pemikiran bagi Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo khususnya dan

yayasan lain tentang konflik dan bagaimana pemecahan konflik yang terjadi dalam yayasan sesuai dengan teori manajemen konflik.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## E. Definisi Konsep

Menurut George R. Terry, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>10</sup>

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/ atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status tujuan nilai atau persepsi.<sup>11</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Manajemen Konflik adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.

Persamaan judul yang peneliti ambil dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebagaimana yang disebutkan diatas adalah sama-sama

---

<sup>10</sup> Ibnu Syamsi, Pokok – Pokok Organisasi & Manajemen, (Jakarta : Rineka Cipta, 1994), h.59

<sup>11</sup> T. Hani Handoko. *Manajemen Edisi 2*. h. 346

membahas tentang konflik. Tetapi dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan, Karena yang akan diteliti oleh peneliti adalah tentang konflik dalam kajian ilmu manajemen, jadi pembahasan lebih berpijak dengan landasan teori manajemen, dalam hal ini adalah teori manajemen konflik. Beberapa literatur yang memuat tentang manajemen konflik atau konflik organisasi yang akan peneliti gunakan sebagai dasar penelitian adalah buku Manajemen Konflik karangan Winardi, Manajemen edisi 2 karangan T. Hani Handoko, Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif karangan DR. William Hendricks, Prilaku Organisasi karangan Drs. Adam I. Indrawijaya, MPA, Organisasi Prilaku Struktur Proses karangan James L. Gibson dkk, dan literatur lain yang ada pembahasannya mengenai manajemen konflik dan konflik dalam organisasi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## **F. Sistematika Pembahasan**

Dalam mengemukakan pembahasan terhadap permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini, penulis menyusun sistematika pembahasan yang terbagi menjadi 6 (enam) bab, yang terdiri dari :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini dikemukakan tentang latar belakang permasalahan yang melandasi peneliti dalam melakukan penelitian ini yang kemudian dirumuskan dalam rumusan masalah untuk lebih

memfokuskan kepada permasalahan yang akan diteliti, dilanjutkan dengan tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan.

## Bab II : Landasan Teori

Pada bab ini peneliti mengemukakan tentang Kajian Konseptual dan Kajian Kepustakaan Penelitian. Dalam kajian konseptual berisi beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini sebagai landasan dalam melakukan penelitian, landasan teori yang dikemukakan dalam bab ini meliputi: Manajemen dan Organisasi, Pengertian Konflik, Jenis-Jenis Konflik, Penyebab Timbulnya Konflik, Strategi Penanggulangan Konflik, Metode Penyelesaian Konflik, Alat-Alat Bagi Manajemen Konflik.

## Bab III : Metode Penelitian

Pada bab metode penelitian ini peneliti akan memaparkan tentang pendekatan dan jenis penelitian serta alasan peneliti untuk memilih jenis penelitian tersebut, sasaran penelitian, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data yang menjelaskan bagaimana cara peneliti mendapatkan data penelitiannya, teknik analisis data dan teknik keabsahan data untuk mengecek kebenaran data yang ditemukan peneliti.

#### Bab IV : Deskripsi Lokasi Penelitian

Pada bab ini peneliti akan memberikan gambaran lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti dalam hal ini adalah Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo, yang meliputi lokasi, latar belakang berdirinya, visi dan misinya, program kerja, Kemudian bagaimana penerapan manajemen dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo.

#### Bab V : Penyajian Dan Analisis Data

Dalam bab ini peneliti akan mengemukakan berbagai data yang ditemukan dalam melakukan penelitian yang dibahas dalam penyajian data yang menyangkut tentang berbagai konflik yang terjadi serta bagaimana pemecahan konflik yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo tersebut, dan analisis data.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### Bab VI : Penutup

Bab teral.hir ini terdiri dari keimpulan hasil penelitian, saran – saran, dan rekomendasi.

## BAB II

### PERSPEKTIF TEORITIS

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Kajian Kepustakaan Konseptual

##### 1. Manajemen dan Organisasi

###### a. Manajemen

Istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: *pertama*, Manajemen sebagai proses, kedua, manajemen sebagai korektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dan ketiga, manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.<sup>1</sup>

Dari pengertian di atas manajemen itu dilaksanakan untuk mengatur dan mengarahkan berbagai sumber daya yang dirumuskan menjadi 6 M, yaitu: Man, Money, Material, Machine, Method, dan Market untuk tercapainya tujuan.<sup>2</sup> Faktor manusia dalam manajemen merupakan unsur terpenting sehingga berhasil atau gagalnya suatu manajemen pada kemampuan manajer untuk mendorong dan menggerakkan orang-orang kearah tujuan yang akan dicapai. Selain unsur manusia adalah unsur uang, barang, mesin metode dan pasar. Dalam hal ini unsur-unsur manajemen berupa dana dan sumber daya alam betapapun jumlahnya akan selalu

---

<sup>1</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985) h.15

<sup>2</sup> Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta : IKFA, 1996) h.35

terbatas. Oleh karena itu seorang manajer harus menggunakannya secara efisien.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dari keseluruhan sumber daya itulah yang harus dikoordinasi oleh seorang pimpinan dalam suatu lembaga secara berimbang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama para pelaksana.

Oleh karena itu, seorang pimpinan harus memiliki kemampuan, kecakapan, keterampilan atau keahlian memimpin dan menggerakkan orang-orang yang berada dibawah pimpinannya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditekankan. Kemampuan atau keahlian itu disebut dengan istilah managerial skill.<sup>3</sup>

“Mannulang menulis kemampuan atau keahlian itu secara terperinci dapat dilasifikasikan kedalam kemampuan atau keahlian sebagai berikut:

- 1) Melihat kedepan, menetapkan dan merumuskan kebijaksanaan dan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Mengelompokkan tindakan-tindakan dalam kesatuan-kesatuan tertentu, menempatkan para pelaksana yang kompeten pada kesatuan-kesatuan tersebut serta memberikan wewenang dan jalinan hubungan diantara mereka.
- 3) Menggerakkan para pelaksana untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan.
- 4) Mengusahakan agar tindakan yang dilakukan dan hasilnya senantiasa sesuai dengan rencana, instruksi, petunjuk, pedoman dan ketentuan-ketentuan lain yang diberikan sebelumnya.

Keempat kemampuan atau keahlian diatas oleh para ahli manajemen disebut fungsi manajemen, yakni: planning, organizing, actuating, dan controlling.”<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Abd. Rosyad Shaleh, *Metode Dakwah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1996) h. 43

<sup>4</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 19

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih mengalami kesulitan.

“Ada tiga alasan utama diperlukan manajemen :

- 1) Untuk mencapai tujuan.  
Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi manusia.
- 2) Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.  
Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.
- 3) Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.  
Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektifitas.<sup>5</sup>

Dengan demikian peranan manajemen dalam kehidupan manusia sangat besar karena suatu lembaga akan berhasil apabila memiliki manajemen yang baik diikuti dengan pelaksanaan yang baik pula.

#### b. Organisasi

Organisasi bukanlah fenomena yang jauh dan tak pribadi (impersonal). Organisasi itu saling berjalani dalam hidup kita sehari-hari. Ia ada di mana-mana dan mempengaruhi kita semua, kelompok sosial atau atletik informal, restoran Howard Johnson, Club Sierra, Perusahaan

---

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Esisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 1999) h. 6-7

Toyota, General Electric, Teamsters, dan Perserikatan Bangsa-Bangsa, semuanya adalah organisasi. Mereka menyediakan barang dan jasa-jasa yang dipakai manusia. Kita semua adalah anggota dari masyarakat organisasi-orang yang bekerjasama dalam kelompok untuk mencapai berbagai tujuan.<sup>6</sup>

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa organisasi adalah: “setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/ sekelompok orang yang disebut atasan dan seorang/ sekelompok yang disebut dengan bawahan”.<sup>7</sup>

Organisasi dapat diartikan dua macam yaitu: (1) Dalam arti statis, organisasi, sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerjasama, untuk mencapai tujuan tertentu. (2) Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>8</sup>

Tujuan organisasi ialah keadaan yang dikehendaki pada masa akan datang yang senantiasa dikejar oleh organisasi agar dapat direalisasikan.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Fremont E. Kast, *Organisasi dan Manajemen Edisi Keempat*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) h.4.

<sup>7</sup> Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002) h. 3

<sup>8</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994)

h.13

<sup>9</sup> Anita Etzion, *Organisasi-Organisasi Modern*, (Jakarta: Pustaka Bradjaguna, 1985), h. 8

Dua unsur penting tujuan organisasi merupakan hasil-hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dan usaha-usaha atau kegiatan sekarang yang diarahkan.<sup>10</sup>

Tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahannya dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.<sup>11</sup> Dengan demikian tujuan tersebut menciptakan pula sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi, tujuan juga memberikan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi serta eksistensi organisasi itu sendiri.

Secara fungsional (tugasnya) organisasi pada pokoknya adalah sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.<sup>12</sup> Dari perumusan tersebut dapat dinyatakan bahwa organisasi adalah sebagai alat dari manajemen untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan serta dilaksanakan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang dirumuskan dan disepakati bersama.

“Kartini Kartono mencatat fungsi tujuan organisasi sebagai berikut:

- 1) Sebagai pedoman bagi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.
- 2) Sebagai sumber legitimasi, untuk membenarkan segala kegiatan yang akan dilaksanakan.

---

<sup>10</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Esisi 2*, h. 109

<sup>11</sup> Anita Etzion, *Organisasi-Organisasi Modern*, h. 7

<sup>12</sup> F.X. Soedjadi, O & M *Organization And Methods Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, Cet. IX (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), h. 12

- 3) Sebagai standar pelaksanaan, dimana segala kegiatan harus berorientasi pada tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
- 4) Sebagai sumber motivasi, bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif
- 5) Sebagai dasar rasional bagi kegiatan berorganisasi.

## 2. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata *confligere, conflictum* yang artinya saling berbenturan (semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis-bertentangan.<sup>14</sup>

“Kata konflik mengandung banyak pengertian. Ada pengertian yang negatif, yang netral dan yang positif. Dalam pengertian yang negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi/ pengerusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa control, emosional, hura-hura, pemogokan, perang dan seterusnya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa, petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas-diri, perubahan, dan seterusnya. Sedang dalam pengertian yang netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan hidup yang tidak sama pula.”<sup>15</sup>

Menurut L.L. Putnam dan M.S. Pook konflik didefinisikan sebagai interaksi antar individu, kelompok, atau organisasi, yang membuat tujuan atau arti yang berlawanan, dan merasa bahwa orang lain sebagai pengganggu, yang potensial terhadap pencapaian tujuan mereka. Konflik

<sup>13</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*, h. 15

<sup>14</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), h.213

<sup>15</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 214

muncul karena ada tujuan yang tidak cocok dengan keinginannya, perbedaan tujuan merupakan akar dari timbulnya kebanyakan konflik dalam organisasi.<sup>16</sup>

### 3. Jenis-Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi-organisasi yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi yang sama, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, konflik antar organisasi.<sup>17</sup>

#### a. Konflik dalam diri individu

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan dengannya. Di antara konflik-konflik yang lebih mencemaskan secara potensial dapat disebut konflik-konflik yang melibatkan sang individu sendiri.

Konflik-konflik dapat muncul karena kelebihan beban peranan (*Role Overloads*) dan ketidakmampuan peranan orang yang bersangkutan (*Person-Role Incompatibilities*). Konflik terjadi apabila kita

---

<sup>16</sup> Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), h. 150

<sup>17</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Esisi 2*, h. 394

mendapatkan “beban berlebihan” atau apabila kita menerima terlampau banyak tanggung jawab.<sup>18</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Konflik antar individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substansif atau emosional. Disebabkan oleh karena ia berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih, maka ia juga merupakan hal yang ingin dihindari.<sup>19</sup>

c. Konflik antar individu dan kelompok

Hubungan antar individu dan kelompok dapat menyebabkan konflik, yaitu ketidak sepakatan antar dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok. Biasanya konflik dipandang sebagai suatu yang harus dihindari, tetapi pandangan baru menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dikelola, karena konflik yang sehat dapat meningkatkan produktivitas. Tidak ada konflik justru tidak baik karena dapat mematikan kreativitas.<sup>20</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Konflik antar individu dan kelompok merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi-organisasi. Ia dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1994) h. 8

<sup>19</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, hh. 9-10

<sup>20</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan, 1997) h. 409

<sup>21</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 10

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, sebagai contoh seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.<sup>22</sup>

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini terjadi karena ada pertentangan kepentingan antar kelompok. Dalam setiap kasus, hubungan-hubungan antar kelompok perlu dimanaje dengan tepat, guna memelihara kerjasama dan untuk mencapai hasil-hasil konstruktif, dan mencegah timbulnya hasil-hasil destruktif, yang dapat timbul karena adanya konflik-konflik.<sup>23</sup>

e. Konflik antar organisasi

Konflik dapat pula terjadi antara organisasi-organisasi, pada umumnya konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan perusahaan-perusahaan swasta, tetapi konflik antar organisasi-organisasi merupakan persoalan yang lebih luas.<sup>24</sup>

Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Esisi 2*, h. 349

<sup>23</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 11

<sup>24</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 11

<sup>25</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Esisi 2*, h. 349

#### 4. Penyebab Timbulnya Konflik

Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh struktur atau desain organisasi, penyebab lainnya berkaitan dengan individu atau kelompok.

Ada orang-orang tertentu yang menyukai konflik, debat-debat dan argumentasi; dan apabila hal tersebut berada dalam batas-batas yang terkendali, maka hal itu dapat menstimulasi para anggota organisasi yang bersangkutan dan memperbaiki hasil pekerjaan mereka.<sup>26</sup>

Konflik antar kelompok juga dapat timbul karena tanggung jawab pekerjaan yang ambigu (yang dapat menimbulkan macam-macam tafsiran) dan tujuan-tujuan yang tidak jelas. Komunikasi-komunikasi yang ambigu, juga dapat menyebabkan timbulnya konflik antar kelompok, karena kadang-kadang istilah tertentu memiliki arti yang berlainan bagi kelompok-kelompok yang berbeda-beda.<sup>27</sup>

“Hanafi menjelaskan tentang hal yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, yaitu:

##### a. Ketergantungan

Ketergantungan disamping meningkatkan koordinasi juga merupakan potensi konflik. Ada tiga macam ketergantungan yaitu *pooled*, *sequential* dan *reciprocal*. Ketiganya mempunyai potensi meningkatkan konflik sebagai contoh dalam proses produksi lini perakitan terhadap ketergantungan *sequential*. Jika kelompok pertama memberikan beban kerja yang terlalu besar kepada kelompok kedua, karena kelompok kedua tertinggal, maka akan terjadi konflik. Demikian sebaliknya yang akan mengakibatkan kelompok kedua berhenti menunggu atau apabila kelompok pertama memberikan hasil

<sup>26</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, h. 409

<sup>27</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 73

dengan kualitas jelek, membuat proses produksi oleh kelompok kedua terganggu.

b Perbedaan Tujuan

Organisasi mempunyai tujuan yang berbeda yang tidak selalu konsisten satu sama lain. Sebagai contoh, departemen pemasaran mempunyai tujuan menjual barang dengan variasi yang banyak, sementara departemen produksi lebih menyukai standarisasi untuk menurunkan biaya produksi.

c Persaingan Sumber Daya

Biasanya sumber daya terbatas, dan arena itu pihak-pihak yang berkepentingan akan bersaing untuk memperoleh sumber daya tersebut. Di beberapa organisasi seperti lembaga pemerintahan, atau perusahaan yang sedang mengalami kemunduran, persoalan dana yang terbatas cukup terasa.

d Dinamika Interpersonal

Interaksi personal dapat mengakibatkan timbulnya konflik, jika dua orang mempunyai motivasi yang berbeda, tidak menyukai satu sama lain karena beberapa alasan, maka akan terjadi konflik.”<sup>28</sup>

## 5. Strategi Penanggulangan Konflik

Selama berlangsungnya persaingan, setiap kelompok makin lebih padu. Perbedaan-perbedaan internal dilupakan untuk sementara waktu pada saat loyalitas makin tinggi. Suasana kelompok makin lebih berorientasi pada tugas dan keberhasilan kelompok merupakan hal yang paling penting. Kepemimpinan cenderung lebih mengarah pada gaya autokratis ketika kelompok makin lebih toleran terhadap seseorang yang memimpin. Kelompok makin lebih terorganisasi dan sangat terstruktur, dan dengan hal-hal itu anggota dituntut untuk lebih loyal dan bersatu guna menciptakan “benteng yang tangguh”.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, h. 410

<sup>29</sup> Paul Hersey, *Manajemen Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1995) h.338

“Winardi mengemukakan untuk menanggulangi konflik dalam organisasi, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi masalah dengan sebaik-baiknya sebagai suatu masalah yang harus diatasi atau dipecahkan. Dari identifikasi dapat diketahui pokok-pokok yang menjadi permasalahan dalam organisasi, sehingga masalah akan dapat dipecahkan secara tepat.
- b. Menentukan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Menentukan kriteria keberhasilan, yang berperan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan, setelah suatu saat alternative tindakan dilaksanakan, untuk menyusun instrumen penilaian serta untuk menilai efektivitas suatu alternative tindakan dalam pencapaian tujuan.
- d. Menjabarkan alternatif-alternatif tindakan, alternatif-alternatif pemecahan masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan terbaik diantara alternative-alternatif tersebut.
- e. Memilih alternative terbaik. Dengan penjabaran berbagai alternative tersebut dipikirkan alternative pemecahan yang paling tepat yang mengarah pada tercapainya tujuan penanggulangan konflik.
- f. Percobaan dan penyempurnaan. Setelah alternative dipilih perlu dicoba dilaksanakan dan apabila dalam percobaan pelaksanaan kurang tepat perlu disempurnakan atau diteliti efektivitasnya.
- g. Pelaksanaan. Setelah diadakan penyempurnaan-penyempurnaan kembali, maka berikutnya menerapkan alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga dapat diharapkan masalah konflik dapat tertanggulangi dengan baik dan tepat.”<sup>30</sup>

## 6. Metode Penyelesaian Konflik

Penyelesaian konflik hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantungkan atau antagonisme-antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*, (Yogyakarta: BPFE, 1996), h. 184

<sup>31</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 17

Islam juga memberikan perintah kepada ummatnya agar tidak membiarkan ada kelompok yang bersengketa, dalam ajaran Islam manusia di perintah untuk mendamaikan kelompok-kelompok yang sedang mengalami konflik sebagaimana yang disebutkan dalam surat Al Hujuraat :

وَأِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا

“Dan jika ada dua golongan dari orang-orang mu'min berperang maka damaikanlah antara keduanya,.....”<sup>32</sup>

“Hanafi mengemukakan ada tiga macam jenis penyelesaian konflik yang masing-masing punya ciri-ciri sendiri, yaitu :

a. Dominasi. Mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Menekan konflik, bukannya mengatasi konflik agar tidak nampak lagi dipermukaan.
- 2) Menghasilkan situasi menang kalah, dimana pihak yang kalah dipaksa untuk menyerah dan karena itu merasa dikecewakan.

b. Kompromi. Kompromi dilakukan untuk menemukan jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertentangan. Beberapa bentuk kompromi yang dilakukan antara lain :

- 1) Pemisahan (*separation*). Pihak-pihak yang terlibat dipisahkan sampai mereka sepakat terhadap suatu pemecahan
- 2) Arbitrasi. Pihak-pihak yang bertentangan menyerahkan masalahnya kepada ketiga untuk menyelesaikan masalah tersebut.
- 3) Pemecahan secara random (*by chance*). Pemecahan dilakukan apabila konflik tidak terlalu besar. Cara toh cara ini adalah dengan melempar koin apabila angka keluar, pihak tertentu yang menang.
- 4) Kembali keperaturan yang berlaku. Aturan yang berlaku dalam organisasi digunakan untuk memecahkan konflik.
- 5) Kompensasi (*bribing*). Satu pihak menerima kompensasi untuk mengalah.

c. Pendekatan integratif. Dengan pendekatan ini konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama

---

<sup>32</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: CV.Jaya Sakti, 1997), h.846

yang dapat diselesaikan dengan teknik pemecahan masalah. Tiga jenis pemecahan yang integral :

- 1) Konsensus. Pihak yang terlibat diertemukan dan kemudian mendiskusikan pemecahan terbaik, bukan pemecahan yang tidak memenangkan salah satu pihak. Konsensus biasanya menawarkan pemecahan yang lebih baik dibandingkan dengan pemecahan individual.
- 2) Konfrontasi. Dalam konfrontasi pihak yang bertentangan dihadapkan dan saling menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain. Alasan terjadinya konflik kemudian dianalisis dan dengan kesediaan menerima pemecahan, alternatif yang rasional dapat dicari.
- 3) Penetapan tujuan yang lebih tinggi juga dapat dipakai dalam pendekatan ini jika tujuan tersebut dapat memasukkan tujuan yang lebih rendah yang saling bertentangan.”<sup>33</sup>

Allah mengajarkan kepada hambanya bagaimana cara yang baik dalam menyelesaikan konflik, hal ini disebutkan dalam Al-Qur'an Surat Asysyuura yang berbunyi :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنَّهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan sholat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka, dan mereka menafkahkan rezki yang Kami berikan kepada mereka.”<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, h. 412-414

<sup>34</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, h.789

## 7. Alat-Alat Bagi Manajemen Konflik

Penyelesaian konflik hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantungkan atau antagonisme-antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.<sup>35</sup>

Manajemen konflik tidak hanya mencakup apresiasi terhadap konflik belaka, akan tetapi juga menstimulirnya. Kemudian memecahkan atau menyelesaikan dengan baik, menuju pada perbaikan dan peningkatan organisasi.<sup>36</sup>

“Adapun alat-alat untuk mengatasi konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi atau masyarakat luas antara lain ialah:

- a. Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif yang dilakukan dengan cara berunding dan bermusyawara, melihat masalahnya dengan kepala dingin dan mendiskusikannya, tidak mau menang sendiri dan mengharuskan pihak lain mengalah.
- b. Mempersatukan tujuan antara anggota yang satu dengan yang lain dan kelompok-kelompok yang tengah berselisih.
- c. Menghindari konflik yang bertujuan tidak melakukan oposisi atau menentang. Tetapi menghindari konflik merupakan hal yang sementara, selanjutnya cepat atau lambat orang harus berani berkonfrontasi dan mencari jalan penyelesaiannya.
- d. Ekspansi dari sumber energi, hal ini bertujuan agar pembagian hasil menjadi lebih besar, dan kesempatan berpartisipasi menjadi lebih luas pula. Lalu orang lebih rukun.
- e. Memperhalus konflik, yang berarti melicinkan jalan dan memperhalus cara penyelesaian konflik dengan jalan mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan atau kelompok yang sedang bertikai serta memperbesar titik persamaan atau titik singgung dari tujuan kepentingan bersama yang harus dicapai bersama.

---

<sup>35</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, h. 17

<sup>36</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 223

- f. Kompromi, yaitu proses berjanji oleh kedua belah pihak bersedia melepaskan sebagian dari tuntutananya. Dalam peristiwa kopromi boleh dikatakan tidak ada pihak yang menang dan yang kalah secara mutlak.
- g. Tindakan yang otoriter, pemimpin yang mempunyai kedudukan paling tinggi merupakan suara pemutus bagi konflik antar individu maupun konflik antar kelompok.
- h. Mengubah struktur individual dan struktur organisasi dengan cara memindahkan atau mempertukarkan anggota-anggota dan pimpinannya.”<sup>37</sup>

## B. Kajian Kepustakaan Penelitian

Penelitian tentang konflik yang dilakukan di IAIN Sunan Ampel Surabaya sampai saat ini yang diketahui peneliti adalah sebagai berikut.

Pertama, atas nama Siti Noer Sofiyah Jurusan Bimbingan Penyuluhan Islam Fakultas Dakwah tahun 2004, dengan judul “Bimbingan Konseling Agama Dengan Terapi Behavioral Dalam Mengatasi Konflik Antar Saudara Di Kelurahan Jogoyudan Kecamatan Lumajang Kabubaten Lumajang”. Skripsi ini berisi tentang bagaimana proses pelaksanaan bimbingan konseling dengan terapi behavioral dalam mengatasi konflik antar saudara serta hasil akhir yang dicapai dari bimbingan konseling tersebut.

Kedua, atas nama Yusriah Ningsih jurusan Bimbingan Penyuluhan Islam Fakultas Dakwah tahun 1998, dengan judul “Pengaruh Limbingan Dan Konseling Agama Dalam Mengatasi Konflik Keluarga Rewwin Waru

---

<sup>37</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hh. 224-227

Sidoarjo (Studi Kasus Pada Keluarga Yang Istrinya Mengidap Penyakit Endometriosis)". Skripsi ini membahas tentang bagaimana pengaruh bimbingan dan konseling agama dalam mengatasi konflik keluarga serta hasil dari bimbingan dan konseling agama tersebut.

Ketiga, atas nama Nur Wasilah jurusan Sejarah dan Kebudayaan Islam Fakultas Adab tahun 2001, dengan judul "Konflik Intern Dalam Sarekat Islam". Skripsi ini membahas tentang perkembangan organisasi sarekat Islam dan konflik intern yang terjadi serta dampak yang ditimbulkan terhadap organisasi sarekat Islam tersebut.

Keempat atas nama Lilik Luthfiah jurusan BPM fakultas Dakwah tahun 1997, dengan judul "Bimbingan Dan Penyuluhan Agama Dalam Mengatasi Konflik Keluarga" (Studi Kasus Tentang Konflik Akibat Ketidakadilan Suami Yang Poligami Di Desa Tropodo Kec. Waru Kab. Sidoarjo). Dalam skripsi ini membahas tentang bagaimana bimbingan dan penyuluhan agama dalam mengatasi konflik keluarga serta ingin mengetahui keberhasilan bimbingan tersebut.

Dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berjudul "Manajemen Konflik" (Studi Kasus Konflik Di Yayasan Al – Fudlola Porong Sidoarjo).

Persamaan judul yang peneliti ambil dengan penelitian – penelitian yang pernah dilakukan sebagaimana yang disebutkan diatas adalah sama-sama membahas tentang konflik. Tetapi dalam penelitian yang akan dilakukan

oleh peneliti berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan, Karena yang akan diteliti oleh peneliti adalah tentang konflik dalam kajian ilmu manajemen, jadi pembahasan lebih berpijak dengan landasan teori manajemen, dalam hal ini adalah teori manajemen konflik.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## BAB III

### METODE PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti ingin memahami fenomena sosial yang terjadi. Dalam hal ini konflik yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo dengan ikut terjun langsung kelapangan dan memposisikan dirinya sebagai instrumen penelitian, sebagaimana salah satu ciri dari penelitian kualitatif.

Sedangkan jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah studi kasus, karena peneliti ingin melakukan penyelidikan/ pemeriksaan yang mendalam dan menyeluruh dalam menelaah masalah-masalah atau fenomena (konflik) yang ada di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo.

Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id sebagai jenis penelitiannya adalah :

1. Peneliti menentukan hasil penelitian bukan setelah data terkumpul dan menggunakan pengukuran, tetapi peneliti melakukan pengamatan dan analisis data mulai sebelum peneliti menentukan judul penelitian sampai pengamatan langsung dilapangan.
2. Peneliti menggunakan studi kasus karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam sebuah kasus yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola dalam hal ini adalah konflik di yayasan serta pemecahannya.

## B. Sasaran Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo, yang beralamat di Jl. Raya Jenggala No. 157 Porong Sidoarjo.

## C. Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang dimaksud adalah konflik dan pemecahan konflik yang ada di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo. Data ini diperoleh oleh peneliti dari seorang informan kunci yaitu Drs. Abd. Halim Ma'soem selaku ketua yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo, yang terdiri dari :

Bentuk konflik yang terjadi dalam yayasan.

### a. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

1. Ketidacocokan antara pimpinan dengan bawahan dalam melaksanakan program kerja organisasi
2. Ketidakpuasan terhadap kerja yang diberikan kepada individu yang satu dengan yang lain.

### b. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

1. Adanya pembagian tugas yang tidak merata dari ketua umum kepada seksi-seksi
2. Adanya pembagian keuangan yang dianggap kurang adil

3. Ketidaksesuaian sikap yang saling menekankan pada tujuan masing-masing kelompok.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### Cara pemecahan bentuk konflik di yayasan.

##### a. Pemecahan persoalan

1. Apa saja persoalan yang perlu dipecahkan
2. Bagaimana cara pemecahan persoalan yang dilakukan

##### b. Perundingan/ Musyawarah

1. Kapan musyawarah biasanya dilaksanakan
2. Siapa saja yang terlibat dalam musyawarah
3. Bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan

##### c. Meminta bantuan pihak ketiga

1. Apakah perlu bantuan pihak ketiga dalam memecahkan persoalan
2. Siapa yang menjadi pihak ketiga dalam pemecahan persoalan
3. Bagaimana cara pihak ketiga memecahkan persoalan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

##### d. Mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang

konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi

1. Apakah diperlukan subordinasi kepentingan dan tujuan pihak yang sedang konflik
2. Bagaimana cara mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik

e. Peningkatan interaksi dan komunikasi

1. Apakah diperlukan interaksi dan komunikasi dalam pemecahan konflik

2. Siapa saja yang berperan dalam peningkatan interaksi dan komunikasi

3. Bagaimana cara yang dilakukan untuk meningkatkan interaksi dan komunikasi

f. Latihan kepekaan

1. Apakah diperlukan latihan kepekaan dalam memecahkan konflik

2. Siapa saja yang terlibat dalam latihan kepekaan

3. Bagaimana cara melakukan latihan kepekaan dalam yayasan

g. Koordinasi

1. Apakah diperlukan koordinasi antar anggota dalam yayasan untuk memecahkan konflik

2. Bagaimana mengkoordinasikan tugas-tugas kepada semua anggota yayasan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dan data sekunder yang dimaksud oleh peneliti adalah buku-buku, referensi atau sumber-sumber lain yang berkenaan dengan manajemen konflik.

#### **D. Tahap – Tahap Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti cenderung untuk menggunakan tahapan yang dikemukakan oleh Kirk dan Miller yang terdiri dari empat tahapan.

*a. Invention*

Tahap invention merupakan tahap pendahuluan, yakni tahap peninjauan dalam penelitian. Jadi dalam tahap ini peneliti mencari gambaran awal secara global tentang Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo, kemudian mengadakan persiapan dengan membuat proposal penelitian, perizinan, dan sebagainya.

*b. Discovery*

Discovery merupakan tahap penemuan data di lapangan. Dalam tahapan ini peneliti lebih dahulu mengumpulkan data dari seorang informan yang dapat memberikan informasi tentang Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo, serta dilanjutkan dengan wawancara kepada pihak-pihak yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini

*c. Interpretation*

Tahapan ini adalah tahap untuk menganalisis data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian di lokasi yang pada penelitian ini adalah Yayasan Masjid Besar Al – Fudlola Porong Sidoarjo kemudian dievaluasi.

*d. Eksplanation*

Tahapan ini adalah tahapan terakhir yang berusaha untuk menjelaskan dan menjabarkan teori temuan data (hasil penelitian) dalam bentuk laporan penelitian kualitatif.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1. Observasi

Teknik ini digunakan oleh peneliti untuk mengamati perilaku individu dan kelompok yang terkait konflik dalam menjalankan tugas organisasi serta digunakan untuk mengamati bagaimana cara pemecahan bentuk konflik tersebut contohnya ketika melakukan musyawarah atau perundingan.

### 2. Wawancara

Teknik ini digunakan peneliti untuk mendapatkan data tentang bentuk konflik yang terjadi dan bagaimana cara pemecahan bentuk konflik di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo.

### 3. Dokumenter

Teknik dokumenter ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data berupa latar belakang berdirinya yayasan dengan meminta dan mempelajari beberapa dokumen yang berkaitan dengan profil yayasan, pembagian tugas, tujuan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo mulai dari mulai didirikannya sampai tujuan akhir yang ingin dicapai dan data – data lain yang mendukung dalam penelitian ini.

## F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis domain yang dipakai dalam penelitian yang bertujuan eksplorasi. Artinya, analisis hasil penelitian ini hanya diterangkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa harus diperinci secara detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan obyek penelitian tersebut.

Dalam menggunakan teknik analisis domain peneliti membuat enam langkah, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Spradley. Langkah-langkah tersebut adalah :

- a. Memilih pola hubungan semantik tertentu atas dasar informasi atau fakta yang tersedia dalam catatan peneliti dilapangan.
- b. Menyiapkan kerja analisis domain.
- c. Memilih kesamaan-kesamaan data dari catatan harian peneliti dilapangan.
- d. Mencari konsep-konsep induk dan kategori-kategori simbolis dari domain tertentu yang sesuai dengan suatu pola hubungan semantik.
- e. Menyusun pertanyaan-pertanyaan struktural untuk masing-masing domain
- f. Membuat daftar keseluruhan domain dari seluruh data yang ada.<sup>1</sup>

Analisis domain ini lebih menggunakan logika deskriptif sebagaimana yang dapat dilihat dari enam langkah kerja yang ada dalam teknik analisis tersebut.

---

<sup>1</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Kualitatif Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Cet. 1 (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hh. 87 - 88.

Tujuan dari analisis data ini adalah untuk menyederhanakan data sehingga mudah untuk ditafsirkan. Kegiatan analisis dengan cara ini dengan membaca data yang telah diperoleh.<sup>2</sup>

### G. Teknik Keabsahan Data

Agar data ini benar-benar bisa dipertanggung jawabkan maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan teknik pengecekan keabsahan data, sehingga peneliti merasa perlu mengadakan pemeriksaan keabsahan tersebut. Cara untuk memperoleh tingkat keabsahan data peneliti menggunakan teknik keabsahan data Triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data itu.<sup>3</sup>

Dalam teknik ini peneliti membandingkan pernyataan-pernyataan yang dikeluarkan oleh *key informan* dengan informan-informan lainnya. Pernyataan-pernyataan yang didapatkan dari hasil wawancara terhadap produser dibandingkan dengan hasil wawancara dengan informan lain. Teknik ini sudah dimulai ketika peneliti melakukan wawancara, peneliti selalu memakai pernyataan yang tidak dikeluarkan oleh informan sebelumnya untuk disilangkan dengan pendapat informan lain.

---

<sup>2</sup> Hermawan Wasisto, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1992), h. 89

<sup>3</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 178

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Lokasi Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah salah satu yayasan yang berazaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, berpedoman pada faham Ahlussunnah Wal Jama'ah, bersifat koordinatif, pembinaan dan kekeluargaan ini berada di Jalan Raya Jenggala No. 157 Kecamatan Porong Kabupaten Sidoarjo Propinsi Jawa Timur.

Yayasan ini mempunyai batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah utara berbatasan dengan Pertokoan Alfa Mart
2. Sebelah selatan berbatasan dengan pertokoan Pasar Porong
3. Sebelah timur berbatasan dengan jalan raya Porong
4. Sebelah barat berbatasan dengan perkampungan kelurahan Gedang<sup>1</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### B. Latar Belakang Berdirinya Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola

Yayasan yang mempunyai tujuan untuk mewujudkan fungsi Masjid sebagai pusat ibadah dan pengembangan masyarakat dalam meningkatkan ketaqwaan, akhlak mulia, kecerdasan, keterampilan dan kesejahteraan umat demi tercapainya masyarakat adil dan makmur materiil dan spiritual yang diridloi Allah swt. di Kecamatan Porong ini lahir bermula dari pemberian

---

<sup>1</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

tanah wakaf yang digunakan untuk pembangunan Masjid. Dengan pembangunan masjid yang sangat sederhana dan hanya dipergunakan untuk sholat lima waktu ini masyarakat setempat dan remaja mendirikan remaja masjid Al-Fudlola.

Berawal dari perkumpulan Remaja Masjid yang setiap minggu mengadakan perkumpulan dan membahas bagaimana caranya agar organisasi Nahdlotul Ulama yang ada di Porong ini bisa maju dan berkembang, tidak sampai ditinggalkan oleh warganya terutama dari kalangan pemuda.

Dengan mengumpulkan Remaja Masjid dan Ikatan Pemuda Putra Putri Nahdlotul Ulama' yang membahas tentang pendirian sebuah organisasi Islam yang pada awalnya mempunyai tujuan hanya untuk mengabdikan diri pada masyarakat.

Ide ini disambut dengan baik oleh para sesepuh NU dan masyarakat Porong. Dibentuklah pengurus kecil yang diharapkan dapat memberikan motivasi kepada anggota serta secepatnya mendapatkan sertifikat sebagai sebuah Yayasan.

Kegiatan awal Yayasan Al-Fudlola Porong Sidoarjo ini hanya memfokuskan pada pengembangan ilmu membaca Al-Qur'an dengan mendirikan Taman Pendidikan Al-Qur'an dan juga mendirikan Majelis Pengajian Kitab Kuning.

Dengan modal semangat yang sangat besar untuk memajukan Islam di era perkembangan zaman yang semakin pesat. Maka pengurus memutuskan

untuk mendirikan sebuah tempat untuk kegiatan pendidikan formal mulai dari Raudlotul Athfal, Madrasah Ibtida'iyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.

Akhirnya pada tahun 1994 pendirian bangunan untuk pendidikan formal dapat terwujud dengan bantuan serta sumbangan dari pemerintah, swasta, perseorangan, organisasi-organisasi maupun badan-badan lain dan pendapatan yang dihasilkan dari usaha yang didirikan oleh yayasan seperti koperasi.

Tidak hanya mendirikan lembaga pendidikan formal, Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola juga mendirikan lembaga pendidikan non formal dengan mendirikan pusat keterampilan menjahit dan komputer.

Sampai sekarang lembaga pendidikan formal, non formal serta kegiatan lain seperti pengajian, Taman Pendidikan Al-Qur'an, dan Diniyah yang ada di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo berkembang menjadi yayasan yang besar dan mendapatkan pengakuan yang baik di masyarakat di Kecamatan Porong Kabupaten Sidoarjo. Berkat kerja keras pengurus dan kepemimpinan ketua yayasan yang sangat berpengalaman.<sup>2</sup>

### **C. Visi dan Misi Al-Fudlola**

Kehadiran Al-Fudlola di Porong Sidoarjo bukan hanya menjadi pelengkap serta pelarian dari sekelompok orang yang tidak sepaham dengan lembaga organisasi Islam yang sudah ada di Sidoarjo, melainkan Yayasan

---

<sup>2</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

Masjid Besar Al-Fudlola merupakan Yayasan yang mempunyai visi untuk mengembangkan ajaran agama Islam yang seluruh aspek kegiatannya mengacu pada nilai-nilai ajaran Islam dengan dasar Al-Qur'an dan Al-Hadits.

Sebagai lembaga organisasi Islam, Yayasan Al-Fudlola menyadari bahwa pekerjaan membawa misi Islam dalam kehidupan modern yang semakin kompleks serta globalisasi yang membuat ajaran Islam mulai ditinggalkan oleh ummatnya adalah bukan pekerjaan ringan, akan tetapi membutuhkan adanya kerja keras dari seluruh komponen ummat Islam untuk mengembangkannya menjadi salah satu lembaga Islam yang dapat menjadikan agama Islam menjadi agama yang membawa rahmat untuk seluruh alam.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka yang menjadi misi Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola ini adalah berdakwah melalui pengajian dan pendidikan, mengajak masyarakat mewujudkan hamba Allah swt. yang beraqidah, mantap dan berakhlak mulia, memiliki kepedulian terhadap agama dan lingkungan sosial, taat beribadah dan senang memakmurkan masjid.

Dalam misi tersebut Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola mewujudkan dengan hal sebagai berikut:

1. Dakwah, dengan menghidupkan silaturahmi antar kelompok Islam, menghidupkan kajian-kajian keislaman, memberikan pemahaman yang benar tentang Islam agar masyarakat dapat mengamalkan ajaran Islam dengan benar dan menjadi ummat Islam yang kaffah.

2. Pendidikan, pendirian lembaga pendidikan formal dan non formal, yang memberikan keseimbangan antara pengembangan aspek kognitif (intelektual), afektif (mental), dan psikomotorik (keterampilan).
3. Sosial, dengan menyalurkan zakat kepada masyarakat yang berhak menerimanya.<sup>3</sup>

#### **D. Program Kerja**

Setiap lembaga organisasi pasti memiliki program kerja sebagai pedoman dalam kerja organisasi. Demikian juga dengan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola selalu berupaya merancang dan menetapkan program kerja semaksimal mungkin agar dapat dijalankan dengan baik.

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola merancang program kerja pada saat rapat kerja yang diadakan oleh Pengurus Harian dan Pengurus Paripurna ditambah dengan seksi-seksi, komisisaris-komisisaris dan pembantu umum yang dilaksanakan setiap setahun sekali.

Pelaksanaan rapat kerja ini biasanya diadakan dalam rangka menerapkan program-program dalam bidang dakwah, bidang pendidikan dan bidang sosial. Dengan azas kekeluargaan rapat kerja ini dilaksanakan agar tidak ada saling menjatuhkan dalam rapat kerja, tetapi para pengurus selalu menghormati pengurus yang lain dalam setiap sidang ketika rapat kerja berlangsung.

---

<sup>3</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

Pelaksanaan penetapan program kerja pengurus biasanya dilaksanakan di kantor Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola sendiri, yang diharapkan dengan diadakannya rapat kerja pengurus di kantor yayasan, pengurus semakin lebih mempunyai sikap memiliki yayasan sehingga akan berusaha secara maksimal untuk bersama-sama memajukan yayasan.

### 1. Program Dakwah

Dalam arti luas dakwah adalah upaya yang dilakukan secara sistematis dan terprogram guna mengajak manusia meniti jalan Tuhan. Merujuk dari pengertian ini, maka dakwah di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola bukan sekedar berceramah diatas mimbar. Cakupan dakwah lebih luas, baik bil lisan, bil qalam, maupun bil hal.

Dakwah bil lisan dilakukan dalam bentuk pengajian umum, khutbah jum'at, khutbah idul fitri, khutbah idul adha, pengajian kitab kuning kuliah subuh dan pengajian rutin.

Dakwah bil qalam diselenggarakan melalui media majalah dinding mulai dari mading Masjid Besar, Mading di Madrasah serta karya ilmiah Islami yang ada dipergustakaan Yayasan.

Dakwah Bil Hal diwujudkan dengan mendirikan perpustakaan, dan mendirikan kios pertokoan dan kantin umum. Melalui perpustakaan, kios dan kantin umum inilah yayasan melakukan interaksi langsung dengan masyarakat berupaya untuk mengentas berbagai permasalahan yang dihadapi, terutama masalah pengangguran pemuda yang dapat

menyebabkan kriminalitas. Disini masalah-masalah sosial, ekonomi, budaya menjadi alat dakwah yang efektif.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Disamping program dakwah tersebut diatas, masih ada kegiatan lain yang dilakukan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola antara lain :

a. Pembinaan Perkoperasian dan Perpustakaan

Kegiatan ini ditujukan kepada semua anggota yayasan dan organisasi diluar Al-Fudlola dalam hal pengelolaan koperasi dan perpustakaan dikalangan organisasi-organisasi Islam.

b. Bhakti Sosial

Kegiatan ini sebagai wujud konkrit dari pengabdian masyarakat dengan memberikan sedikit santunan kepada masyarakat sekitar yayasan yang benar-benar membutuhkan bantuan. Dalam bhakti sosial ini tidak hanya diwujudkan dengan memberikan bantuan ekonomi tetapi juga dengan memberikan wawasan keislaman agar tidak sampai digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
terjerumus dan ikut dalam ajaran misionaris agama lain untuk keluar dari ajaran agama islam.

c. Wisata Rohani

Sebagai langkah sosialisasi nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari khususnya bagi para pengurus, siswa dan remaja merupakan salah satu tujuan dari kegiatan ini. Untuk mengisi liburan sekolah, Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola menyiapkan paket wisata rohani dengan ziarah wali songo.

#### d. Diniyah

Bagi warga masyarakat menginginkan anaknya lebih paham tentang agama islam dan bagaiman acara beribadah yang baik, maka yayasan ini membuka diniyah setiap hari pada sore hari yang tidak mengganggu jam-jam sekolah. Dalam sekolah diniyah ini diajarkan bagaimana cara ber'badah yang baik dan bagaimana cara hidup bermasyarakat sesuai dengan anjuran Nabi Muhammad saw.

#### e. Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA)

Taman pendidikan Al-Quran ini mengajarkan kepada santri agar dapat membaca Al-Qur'an dengan makhorijul khuruf dan tajwid yang benar.

### 2. Program Pendidikan

Program pendidikan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah mendirikan lembaga pendidikan formal mulai dari Tarbiyatul Athfal, Madrasah Ibtida'iyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.

Program pendidikan non formal Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah dengan mendirikan kelompok kursus menjahit dan kursus komputer yang dikelola oleh seksi bidang pendidikan.

Dengan merekrut guru pengajar yang sesuai pada bidangnya masing-masing diharapkan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola dapat ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia

### 3. Program Sosial

Dalam rangka ikut memberikan sedikit sumbangsih dan pengabdian masyarakat Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola mendirikan Bazis. Kegiatan yang dilakukan dalam Bazis ini adalah menerima dan menyalurkan segala bentuk zakat, amal, dan sodaqoh dari seluruh masyarakat dan menyalurkannya kepada yang berhak menerima sesuai dengan ajaran yang ada dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits.

Selain itu program sosial yayasan ini adalah memberikan santunan kepada anak-anak tidak mampu dan memberikan beasiswa kepada pelajar yang tidak mampu.<sup>4</sup>

### E. Penerapan Sistem Manajemen

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo berupaya untuk semakin memantapkan langkah dalam membangun jati diri sebagai suatu lembaga dakwah dan pendidikan. Dengan semata-mata mengharapkan restu dan ridlo dari Allah swt. maka sejak lembaga ini didirikan pada tanggal 23 Juli 1990 telah berupaya memaksimalkan kepercayaan umat yang tidak hanya sebagai potensi materi yang memberi daya dukung bagi pengembangan lembaga, namun sebagai potensi materi yang memberi daya dukung bagi pengembangan lembaga, namun sebagai dorongan moril dalam menjaga konsisten cita-cita dalam mewujudkan lembaga ini. Oleh karena itu suatu

---

<sup>4</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

lembaga dapat berjalan dengan baik, apabila ditunjang dengan pengelolaan (pelaksanaan) yang baik dengan menerapkan fungsi manajemen yang baik pula.

Dengan demikian, untuk menjadikan yayasan menjadi maju dan berkembang dan dapat lebih bermanfaat dan lebih diterima keberadaannya ditengah-tengah masyarakat, maka pengurus yayasan selayaknya berpegang pada fungsi manajemen yang jelas dan menerapkannya secara konsisten. Sehingga tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu lembaga yang bersangkutan.

#### 1. Perencanaan Dalam Pengembangan Yayasan

Dalam merencanakan hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan dan program kerja yayasan, pengurus selalu mengadakan rapat kerja untuk merumuskan kegiatan-kegiatan kerja selama dua tahun sekali.

Rapat kerja ini dihadiri oleh pengurus seluruh pengurus yayasan mulai dari Ketua Umum, Ketua I, Ketua II, Ketua III dan Seksi Bidang. Dalam rapat kerja ini biasanya Mustasyar juga datang untuk memberikan saran-saran bagi perencanaan program kerja yayasan selama dua tahun kedepan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian diperlukan sebagai sebuah alat untuk menjalankan perencanaan program kerja yang sudah ditetapkan pada saat rapat kerja organisasi. Dengan pengorganisasian yang baik maka program kerja akan

dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi harapan serta terwujudnya sebuah perencanaan yang baik dan berkualitas.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk mengorganisasi kegiatan-kegiatan dalam yayasan pengurus harian sekurang-kurangnya terdiri atas seorang Ketua Umum, Seorang Sekretaris dan Wakil Sekretaris serta seorang Bendahara. Para anggota pengurus harian tersebut dipilih oleh pengurus paripurna untuk jangka waktu dua tahun dan seketika dapat diangkat kembali. Pengurus harian diberi wewenang untuk membentuk seksi-seksi, komisaris-komisaris, pembantu umum.

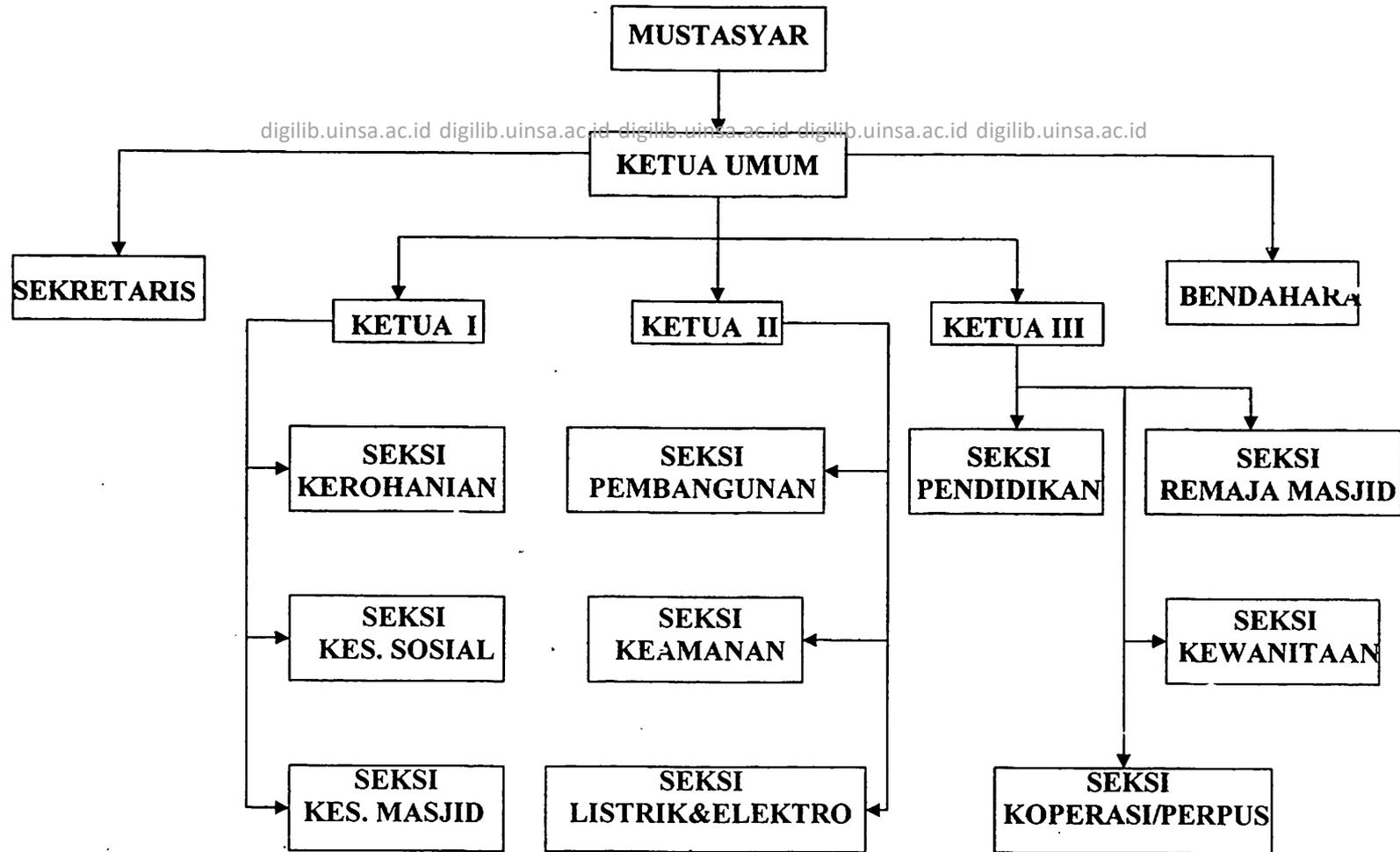
Pembagian tugas dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo adalah sebagai berikut:

- a. Ketua Umum bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan dalam yayasan
- b. Sekretaris yayasan bertugas mengurus seluruh dokumentasi yayasan dan kelengkapan yang menyangkut soal administrasi dalam yayasan
- c. Bendahara yayasan bertugas untuk mengurus semua keuangan yayasan
- d. Ketua I bertugas mengurus masalah kerohanian
- e. Ketua II bertugas mengurus segala keperluan yang berhubungan dengan pembangunan Masjid
- f. Ketua III bertugas untuk mengurus masalah pendidikan, baik pendidikan formal ataupun pendidikan non formal serta usaha-usaha yang didirikan oleh yayasan

- g. Seksi kerohanian bertugas untuk mengurus masalah pengajian rutin, khutbah dan masalah keagamaan lain
- h. Seksi sosial bertugas untuk mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan sosial
- i. Seksi kesejahteraan masjid bertugas untuk mengurus persoalan-persoalan kegiatan yang ada di Masjid.
- j. Seksi pembangunan bertugas untuk mengurus masalah pembangunan dan pengembangan Masjid
- k. Seksi keamanan yang bertugas mengurus keamanan dalam yayasan
- l. Seksi listrik dan elektronik bertugas untuk mengurus segala keperluan yang berhubungan dengan listrik dan perbaikan alat-alat elektronik yayasan
- m. Seksi pendidikan bertugas untuk mengurus pendidikan, mulai dari pendidikan formal sampai pendidikan non formal
- n. Seksi Remaja Masjid mengurus kegiatan dalam masjid
- o. Seksi kewanitaan yang bertugas mengurus pengajian Ibu-Ibu dan jama'ah tahlil ibu-ibu
- p. Seksi koperasi dan perpustakaan bertugas untuk mengurus koperasi dan perpustakaan yang didirikan oleh yayasan

Berikut ini gambar struktur pengurus dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo :

## STRUKTUR PENGURUS



<b>Mustasyar</b>	1. KH. Moh. Ridlo'i 2. KH. Drs. Luthfi Aziz 3. KH. A. Dahlan Yasin
<b>Ketua Umum</b>	: Drs. H. Abd. Halim Ma'some
<b>Ketua I</b>	: KH. M. Chudlori, BA
<b>Ketua II</b>	: H. Noer Salim
<b>Ketua III</b>	: Drs. H. Ilyas
<b>Sekretaris</b>	: H. Wahyudin Zuhri, S.Pd
<b>Wakil</b>	: Sami'an, S.Pd
<b>Bendahara</b>	: H. Sulthon Fauzi
<b>Wakil</b>	: H. Choliq Ismail
<b>Bidang-Bidang</b>	:
<b>Kerohanian dan Peribadatan</b>	: 1. H. Rofi'I Mashudi, SH 2. Ust. H. Abd. Wahab
<b>Seksi Pengajian</b>	: 1. Ust H. Mahfud Shomad 2. Ust. Abd. Rohman
<b>Seksi Pendidikan</b>	: 1. Ust. H. Nashikhuddin, SH. 2. Drs. Armuji 3. Dra. Chilmiyah

**Seksi Non Formal dan**

**Penerangan** : 1. M. Asyiq

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

2. Abd. Rohman El Ali

**Kesejahteraan Sosial** : 1. H. Abd. Salam

2. Moh. Syifak, SE

**Kesehatan** : 1. Dr.Hj. Nailul Machfiroh

2. Dr. Hj. Nur Azizah AS

**Pembangunan** : 1. H. Fauzi

2. Moh. Irfan Afandi

**Teknisi** : Moh. Tholib

**Keamanan** : 1. H. Saimun Rosyad

2. Moh. Dirlan

**Muslimat** : 1. Hj. Zuhro Ridlo'i

2. Hj. Dra. Ninis Maslikhah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Ninik Sholeh, S.Ag

**Remaja Masjid** : 1. Ach. Firdaus, S.Ag

2. Saiful Anwari

**Koperasi dan**

**Perpustakaan** : 1. Drs. Fatkhur Rohman

2. Abd. Rohman, SH.

## Pembagian Bidang dan Koordinasi

**Ketua Umum** : Koordinasi seluruh kegiatan ketakmiran kedalam dan keluar masjid

**Ketua I** : Kerohanian  
Kesejahteraan sosial  
Pembangunan

**Ketua II** : Pembangunan  
Listrik dan elektronik  
Keamanan

**Ketua III** : Pendidikan  
Koperasi dan perpustakaan  
Remaja Masjid  
Kewanitaan<sup>5</sup>

## 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan program kerja yang telah dirumuskan dalam rapat kerja organisasi, semua pengurus dan anggota diberikan tanggung jawab penuh untuk melaksanakan program kerja tersebut.

Dengan selalu bekerja keras dengan contoh dari seorang pemimpin yang selalu menjalankan kerja yang diteimanya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin kerja yang tinggi demi kemajuan yayasar.

---

<sup>5</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

Seksi kerohanian selalu menjalankan tugasnya dengan mengadakan pengajian rutin setiap hari senin, seksi keamanan menjalankan tugasnya mengamankan seluruh inventaris yayasan dan mengamankan kendaraan bermotor jama'ah yang melaksanakan sholat di Masjid, seksi pendidikan telah menjalankan tugasnya dengan memberikan pelajaran kepada murid-muridnya untuk menjadi generasi bangsa yang berkualitas.<sup>6</sup>

#### 4. Pengawasan

Pengawasan dibutuhkan untuk mengontrol kerja pengurus maupun anggota, sehingga akan dapat sesuai dengan tujuan dari perencanaan. Control dilakukan setiap hari, ketika pengurus sedang bekerja.

Dalam pengawasan masalah keuangan, Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo mewajibkan kepada seluruh seksi bidang untuk selalu melaporkan keuangannya setiap tahun dan menyerahkannya kepada bendahara yayasan.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

<sup>7</sup> Dokumen Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo

## BAB V

### PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Konflik Di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola

Konflik yang ada di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola merupakan suatu permasalahan yang tidak dijadikan sebuah penghalang dalam membangun Yayasan kearah yang lebih baik sesuai dengan amanat para pendiri Yayasan. Mereka berharap sampai kapanpun dan permasalahan sesulit apapun harus dihadapi dengan baik, jangan sampai hanya karena permasalahan yang kecil dapat menyebabkan pecahnya Yayasan yang sudah didirikan dengan susah payah.

Setiap organisasi atau yayasan tidak akan pernah berfikir untuk menjadikan organisasi yang sudah dirintisnya mulai sejak kecil dihancurkan hanya karena ada sedikit konflik yang sebenarnya bisa dipecahkan bersama-sama dalam sebuah forum atau pertemuan.

“Sebenarnya setiap organisasi itu pasti pernah mengalami konflik, begitu juga dengan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola ini terutama dalam hal dana yang selama ini tidak mencukupi, karena selama ini Yayasan kami tidak mempunyai donator sama sekali untuk proses operasional, mulai dari kegiatan Masjid Besar Al-Fudlola, pendidikan, sampai diniyah dan TPQ Al-Fudlola, tetapi itu semua bukan menjadikan penghalang bagi kami untuk membawa Yayasan ini ke arah yang lebih baik”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Bapak Abd. Halim Ma'soem, Ketua Yayasan Al-Fudlola, 22 Mei 2005

Dengan begitu banyak pengurus yang bekerja dalam Yayasan mulai dari Ketua Umum, Ketua I, Ketua II, Ketua III, Sampai pada Ketua Seksi-Seksi Bidang, sering ada ketidak sepakatan dalam menjalankan program kerja organisasi. Tetapi semua itu adalah bagian dari kehidupan berorganisasi untuk mencapai kedewasaan berfikir dan selalu di jalankan dengan sewajarnya, dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola tidak pernah mempermasalahkan konflik-konflik kecil seperti perbedaan pendapat dalam rapat kerja, dan ketidakpuasan salah satu anggota atau kelompok terhadap penetapan program kerja yang sudah disepakati bersama dalam rapat kerja pengurus.

Dilandasi semangat pengabdian untuk masyarakat demi memperjuangkan agama Islam, maka setiap pengurus sebelum masuk dalam kepengurusan Yayasan di berikan wawasan tidak boleh menggunakan Yayasan untuk mencari uang.

“Siapapun yang ingin masuk di Yayasan ini dengan tujuan untuk mencari kehidupan tidak akan pernah saya perbolehkan, karena di sini bukan tempat untuk mencari uang, tetapi tempat untuk pengabdian kepada masyarakat”.<sup>2</sup>

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola yang bernaung dalam organisasi Nahdlotul Ulama ini berkembang dengan pesat, tetapi seiring dengan itu konflik-konflik yang ada dalam yayasan tidak dapat dihindari, berbagai konflik yang ada dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo.

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan Bapak Abd. Halim Ma'soem, 22 Mei 2005

## 1. Konflik Dalam Diri Individu

Individu merupakan unsur terpenting dalam kehidupan organisasi, jika individu dalam organisasi bisa menjalankan kehidupan organisasi dengan baik dan menggunakan sistem manajemen yang baik maka organisasi yang dijalankan akan menjadi organisasi yang besar.

Tidak selamanya individu dalam organisasi selalu dapat menjalankan perintah atasan yang diberikan kepada dirinya, tetapi terkadang individu merasa pekerjaan tersebut terlalu berat sehingga tidak bisa menjalankannya dengan baik sesuai dengan apa yang menjadi perintah atasannya.

Demikian pula dengan ketidak pahaman terhadap perintah ataupun tugas-tugas yang harus dijalankannya, itupun akan menjadi kendala bagi kinerja individu, terkadang karena ketidak pahaman tersebut menjadikan individu tidak merasa yakin bahwa apa yang sudah dilakukannya itu benar sesuai dengan perintah yang diberikan.

Dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola konflik dalam diri individu juga sering terjadi, karena tidak selamanya pengurus atau anggota yayasan dapat selalu merasa bahwa dirinya mampu untuk melakukan semua pekerjaan.

Konflik antar individu yang terjadi dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah sebagai berikut.

a. Jabatan Rangkap

Jabatan rangkap yang diberikan kepada seorang pengurus sebagaimana wakil sekretaris Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola yang merangkap jabatan menjadi Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah dan juga pengurus yayasan tidak hanya menjadi pengurus Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola tetapi juga menjadi pengurus organisasi masyarakat yang lain, seperti menjadi pengurus Dewan Masjid Indonesia, menjadi pengurus Nahdlotul Ulama' Porong. Hal ini mengakibatkan individu merasa sangat berat dan kesulitan dalam membagi waktu dalam menjalankan tugas untuk bekerja dalam yayasan dan menjalankan tugasnya untuk organisasi diluar yayasan. Sehingga terkadang apa yang menjadi tugasnya untuk dijalankan tidak bisa dikerjakan dan harus diwakilkan kepada pengurus lain.<sup>3</sup>

b. Pemberian Tugas Terlalu Berat

Pemberian tugas kepada individu yang dirasanya terlalu berat untuk dikerjakannya sendiri tanpa bantuan dari individu yang lain, padahal tugas tersebut seharusnya dikerjakan dengan bantuan orang lain sehingga pekerjaan bisa diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Sebagaimana yang terjadi pengerjaan pembukuan, pengetikan laporan untuk yayasan ataupun untuk laporan tugas pengurus keluar yayasan yang terlalu banyak dan harus dikerjakan

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

sendiri serta waktu yang diberikan untuk menyelesaikannya terlalu singkat mengakibatkan individu terlalu merasa mendapatkan beban yang berat dan merasa kesal dengan pekerjaannya dengan demikian pekerjaan yang dilaksanakan dengan merasa terpaksa akan dicerminkan dalam hasil kerja yang kurang baik.<sup>4</sup>

#### c. Pengaturan Pembagian Keuangan

Dalam pembagian keuangan kepada seksi-seksi bidang terkadang bendahara merasa kebingungan karena harus memutar uang yang dirasa tidak cukup dan pimpinan mengharuskan bendahara membaginya secara merata sampai tidak ada yang merasa diperlakukan tidak adil, sehingga bendahara yayasan terkadang merasa stress dalam mengatur keuangan yayasan, akibatnya bendahara yayasan harus menemukan sendiri bagaimana caranya membagi keuangan kepada seksi bidang seadil mungkin, walaupun bendahara sendiri sudah tahu bahwa persediaan keuangan akan tidak mencukupi.<sup>5</sup>

#### d. Pengurus Kurang Profesional

Pengurus Yayasan Masjid Besar Al- Fudlola yang sebagian besar tidak profesional terkadang tidak bisa menjalankan tugas-tugasnya sendiri sesuai dengan teori sistem manajemen dan merasa bahwa dirinya tidak bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, karena sebagian

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

<sup>5</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

besar pengurus yayasan hanya memberikan sedikit sisa waktu ditengah-tengah aktivitas kesehariaanya, seperti bertani, berdagang dan ada juga yang menjadi pegawai negeri sipil.<sup>6</sup>

e. Kurangnya Gaji

Pemberian gaji kepada pekerja atau tenaga pengajar mulai Rodlotul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan tenaga pembantu yang ada di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola dianggap oleh para guru dan para tenaga pembantu kurang mencukupi terkadang menyebabkan individu agak malas-malasan dalam melakukan kewajibannya karena mereka menganggap bahwa apa yang dikerjakannya tidak sesuai dengan imbalan yang di berikan oleh yayasan kepadanya. Tetapi konflik dalam diri individu seperti ini tidak sampai menjadikan individu menumpulkan masa dan mengadakan unjuk rasa menuntut kenaikan gaji yang sesuai, biasanya hanya dengan mengungkapkan melalui sindiran-sindiran kepada pengurs harian.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

<sup>7</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

## 2. Konflik Antar Individu

Kehidupan berorganisasi adalah kehidupan yang menyatukan berbagai macam individu dengan berbagai latar belakang pendidikan, pekerjaan, kepribadian, tujuan serta emosi menjadi satu dengan menanamkan visi dan misi memajukan organisasi yang baik dan dapat diakui keberadaannya ditengah-tengah masyarakat berkat pengabdian dan partisipasinya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prinsip dasar organisasi.

Individu satu dengan individu yang lain dalam organisasi terkadang juga mengalami ketidak sepakatan dalam penentuan kebijakan-kebijakan ataupun dalam menjalankan tugas keseharian organisasi.

Konflik antar individu di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola biasanya disebabkan karena kesalah pahaman seorang individu dengan individu yang lain dalam menjalankan pekerjaan, terkadang juga hanya karena sifat iri terhadap kerja yang tidak adil.

Akibat dari konflik itu, individu yang sedang mengalami konflik bersikap acuh kepada individu yang mejadi lawan konfliknya. Walaupun terjadi konflik antara individu yang satu dengan individu yang lain kerja dalam organisasi tetap berjalan seperti biasanya tidak sampai ada pekerjaan yang terbengkalai karena timbulnya konflik tersebut.

Dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola juga pernah mengalami konflik antar individu, karena pengurus serta anggota yayasan ini tidak semuanya memiliki latar belakang yang sama dan tidak selalu sama dalam setiap mengemukakan pendapatnya.

Konflik antar individu dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah sebagai berikut.

a. Sikap Otoriter

Sikap otoriter yang terkadang muncul dari ketua yayasan, ketua seksi bidang, maupun kepala sekolah yang ada di yayasan terkadang menyebabkan anggota menjadi tidak senang. Karena sikap otoriter ini anggota merasa bahwa dirinya orang yang tidak bisa kerja tanpa perintah dan individu yang merasa dirugikan akan langsung mengambil sikap dengan menegur ataupun berbicara langsung kepada atasannya untuk mengatakan bahwa dirinya tidak senang dengan sikap yang dilakukan kepadanya.<sup>8</sup>

b. Individu Merasa Terbaik

Individu yang merasa dirinya paling baik atau merasa paling berkuasa dalam melakukan pekerjaan di yayasan, menyebabkan individu yang lain merasa terganggu karena sikap seperti itu paling tidak disukai oleh semua pengurus serta anggota yayasan, karena dalam yayasan ini mempunyai prinsip semua adalah satu tidak ada yang boleh

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

dirinya merasa paling baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Tetapi biasanya hal ini menyebabkan individu yang merasa dirinya paling baik akan diasingkan oleh anggota-anggota yayasan yang lain.

### c. Tugas Tidak Merata

Tugas-tugas yang dianggap tidak merata juga menjadi penyebab terjadi konflik antar individu. Dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola pembagian tugas antara sekretaris yayasan dan wakil sekretaris yang dianggap tidak adil karena semua yang mengurus kearsipan yayasan adalah wakil sekretaris sehingga wakil sekretaris sedikit merasa berat dalam melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh sekretaris hal ini dianggap seakan-akan sekretaris melalaikan tugasnya dalam organisasi. Tidak hanya itu ketika sholat Jum'at anggota Remas harus menjaga parkir sepeda motor dan mobil jama'ah serta mengumpulkan infak dari hasil parkir, tetapi hal ini terkadang ada seorang individu yang enak-enak didalam kantor masjid atau dikantor Remas dan tidak melaksanakan tugas, hal ini menyebabkan individu yang bekerja menjalankan tugasnya dan melihat ada individu yang seharusnya membantu tidak membantu menjadi marah.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

<sup>10</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

d. Tidak Hadir Dalam Rapat Kerja

Sebuah organisasi atau yayasan besar pasti mempunyai jadwal melaksanakan rapat kerja untuk menentukan kerja pengurus selama beberapa tahun kedepan agar kinerja organisasi atau yayasan bisa terorganisir dengan baik. Konflik antar individu dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola berawal dari pengurus atau anggota yang tidak hadir dalam rapat kerja yang sudah menjadi agenda yayasan, menyebabkan pengurus atau anggota yayasan yang menghadiri rapat kerja merasa kesal kepada pengurus atau anggota yayasan yang tidak hadir, pengurus yang hadir menganggap bahwa sebagian pengurus yang tidak hadir dalam rapat kerja tidak mempunyai loyalitas dan tidak mau mengorbankan waktunya demi kepentingan yayasan yang sudah dibangun dengan susah payah.<sup>11</sup>

e. Hak Ketua Umum

Ketua Umum yang berhak merekrut siapa yang boleh masuk dalam pengurus maupun anggota dan siapa yang boleh untuk mengisi kekosongan tenaga pengajar di Raodlotul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah menjadikan pengurus serta tenaga pengajar yang sudah lama mengabdikan dirinya dalam yayasan merasa tidak senang dengan sikap ketua umum yang merekrut anggota atau tenaga pengajar baru dari keluarganya sendiri, tetapi

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

walaupun seperti itu anggota yayasan tersebut tidak dapat menolak kebijakan yang telah diambil oleh Ketua Umum tersebut karena siapapun yang akan menjadi pengurus atau tenaga pengajar baru di yayasan harus diangkat oleh ketua umum. Jika Ketua Umum tidak senang maka besar kemungkinan calon anggota baru tersebut tidak akan dapat diterima dalam yayasan.<sup>12</sup>

### 3. Konflik Antar Kelompok

Konflik antar kelompok diharapkan tidak menjadikan sebagai penghambat atau bahkan bisa menghancurkan organisasi, kepentingan dan keiompok yang berbeda tidak selalu harus menjadikan perpecahan dalam organisasi tetapi yang baik adalah bagaimana caranya memanaje perbedaan tersebut menjadi hal yang sifatnya bisa membangun sebuah organisasi atau yayasan.

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola merupakan yayasan yang dibagi menjadi Ketua Umum, Ketua I, Ketua II, Ketua III dan seksi-seksi bidang yang mempunyai tugas-tugas berbeda antara satu bidang dengan bidang yang lain.

Dengan pembagian kelompok-kelompok tugas seperti ini tidak jarang pula terjadi kesalah pahaman dan perbedaan-perbedaan dalam mengemukakan pendapat dan dalam menentukan program kerja.

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

Setiap seksi bidang yang ada di Yayasan Masjid besar Al-Fudlola mempunyai jadwal sendiri untuk mengadakan rapat kerja dan melaksanakan program kerja masing-masing, karena setiap seksi mempunyai tugas yang berbeda dengan seksi lain sehingga Ketua Umum memberikan kebebasan dalam menentukan arah kerja masing-masing seksi bidang tersebut.

Konflik antar kelompok yang terjadi dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah sebagai berikut.

a. Pergantian Pemimpin

Pergantian pemimpin biasanya memicu terjadinya persaingan antar kelompok untuk memberikan dukungan kepada pemimpin yang dicalonkannya.

Ketidakpuasan dengan ketua terpilih terkadang menyebabkan adanya profokasi dari pihak-pihak yang tidak puas dan mengumpulkan anggota untuk mengadakan unjuk rasa untuk menjatuhkan ketua yang sudah dipilih bersama<sup>13</sup>.

b. Pembagian Dana Yayasan Kepada Seksi Bidang

Pembagian dana yang dianggap kurang merata bisa menimbulkan terjadinya konflik antar kelompok ataupun individu, karena masalah keuangan ini sangat besar pengaruhnya terhadap sikap seseorang atau

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

kelompok dalam merangsang terjadinya konflik antar kelompok dalam sebuah organisasi.

Pembagian dana di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola dari

bendahara kepada seksi bidang tidak merata terutama untuk seksi pendidikan yang selalu tidak mencukupi. Sehingga sering terjadi perdebatan menuntut agar dana lebih besar dialihkan kepada seksi pendidikan sedangkan untuk seksi yang lain pembagian dananya setelah seksi pendidikan telah tercukupi.<sup>14</sup>

c. Pembagian Dana Seksi Pendidikan Kepada Madrasah

Dana yang dibagikan dari seksi bidang pendidikan kepada madrasah tidak merata sehingga menyebabkan Madrasah Ibtidaiyah selalu kekurangan dalam urusan keuangan dan dana operasional selalu menuntut kepada seksi pendidikan agar tidak membeda-bedakan dalam urusan npembagian dana tersebut, sehingga semua mendapatkan haknya tidak ada salah satu yang sampai kekurangan dana dalam operasional pendidikan.<sup>15</sup>

d. Masalah Pembangunan Pagar Roudlotul Athfal

Masalah pembangunan pagar yang diusulkan oleh wali murid Roudlotul Athfal dan ditanggapi oleh seksi pendidikan serta dilanjutkan kepada ketua yayasan yang kemudian disetujui oleh Ketua Yayasan.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

<sup>15</sup> Wawancara dengan Bapak Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

Pembangunan berlangsung dengan mendapat tentangan dari seksi kerohanian yang menolak adanya pagar tertutup di Masjid. Yang mengakibatkan pengurus masjid mengumpulkan tanda tangan dari pengurus yayasan lain yang berisikan bahwa mereka tidak setuju dengan adanya pembangunan pagar.

Dengan membawa tanda tangan yang telah dikumpulkan dari pengurus-pengurus yang tidak setuju dengan adanya pembangunan pagar seksi kerohanian menuntut ketua umum agar membatalkan pembangunan tersebut.

Tetapi karena hal tersebut adalah usulan dari wali murid, maka pengurus yang tidak setuju tidak bisa menghalangi niat yang sudah menjadi usulan masyarakat dalam hal ini adalah wali murid.<sup>16</sup>

#### 4. Konflik Antar Organisasi

Persaingan antar organisasi atau yayasan adalah merupakan hal yang wajar terjadi. Karena bagaimanapun dalam kehidupan berorganisasi persaingan dibutuhkan untuk merangsang semangat kerja pengurus agar bisa lebih baik daripada organisasi lain.

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Bpk. Abd. Halim Ma'soem, 29 Mei 2005

Ketika organisasi bersaing yang perlu diperhatikan adalah bagaimana cara bersaing yang baik tanpa ada kecurangan-kecurangan yang menjadikan persaingan tidak sehat yang bertujuan untuk saling menjatuhkan.

Karena Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo ini merupakan yayasan yang 'bernaung dalam organisasi Nahdlotul Ulama', maka konflik antar organisasi yang terjadi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola ini adalah dengan organisasi lain yang bernaung selain dari organisasi NU.

Daam persaingan antar organisasi ini, pernah ada seorang yang masuk ke Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola dengan tujuan mempelajari kelemahan-kelemahan dalam yayasan ini dengan melakukan investasi untuk memperoleh keterangan yang sebanyak-banyaknya yang ditujukan untuk menjatuhkan nama baik yayasan.

Akibat dari persaingan antar organisasi yang tidak sehat bertujuan untuk saling menghancurkan ini, organisasi lain yang tidak senang dengan organisasi Nahdlotul Ulama berkembang di Porong berusaha untuk mencari kelemahan-kelemahan dalam yayasan Masjid Besar Al-Fudlola untuk menghambat kerja dari yayasan ini.

Dengan adanya konflik antar organisasi ini mengakibatkan pengurus sangat berhati-hati dalam mengeluarkan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan yayasan kepada pihak-pihak yang belum jelas identitasnya.<sup>17</sup>

## B. Cara Pemecahan Konflik Di Yayasan Al-Fudlola

Konflik dalam organisasi tidak boleh dibiarkan begitu saja, tetapi harus ada pemecahan-pemecahan yang tepat agar konflik yang dialami organisasi tersebut bersifat membangun perkembangan organisasi tersebut bukan sebaliknya dapat menghancurkan kerja organisasi.

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo tidak hanya membiarkan konflik yang terjadi berlalu begitu saja tetapi pengurus yayasan selalu mencari pemecahan persoalan yang terbaik untuk kemajuan dan demi perkembangan yayasan pada masa yang akan datang.

### 1. Pemecahan Konflik Dalam Diri Individu

Konflik dalam diri individu biasanya menjadi beban yang dapat menghambat kerja individu tersebut karena seorang individu yang terlalu berat menerima tugas dan tidak sesuai dengan kemampuannya akan merasa dirinya sangat tersiksa dengan pekerjaannya sehingga tidak bisa melaksanakan tugas dengan baik.

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Bpk. Sami'an, Wakil Sekretaris Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola, 1 Juni 2005

Pemecahan yang biasanya dilakukan dalam Yayasan Masjid Besar

Al-Fudlola Porong Sidoarjo adalah sebagai berikut.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a. Pemecahan Persoalan

Konflik yang terjadi dalam diri individu biasanya dipecahkan dengan cara mencari sendiri penyebab terjadinya permasalahan yang dihadapi dan berusaha untuk keluar dari permasalahan tersebut dengan memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Hasilnya permasalahan yang selama ini dihadapi oleh individu bisa dipecahkan dengan baik.<sup>18</sup>

b. Meminta Bantuan Dari Anggota Lain

Biasa untuk mengatasi konflik dalam diri individu pengurus Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola dilakukan dengan meminta bantuan dari teman yang paling dekat yang bekerja dalam yayasan.

Seperti jika bendahara merasa tidak dapat menangani pembagian keuangan yayasan maka akan meminta bantuan dari wakil bendahara.

Hasilnya semua permasalahan mengenai pembagian keuangan organisasi kepada seksi-seksi bidang sudah dapat di realisasikan dengan baik walaupun diperlukan kejelian dan kecermatan seorang bendahara dalam bekerja sesuai dengan profesinya.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Wawancara Dengan Bpk. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

<sup>19</sup> Wawancara Dengan Bpk. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

### c. Latihan Kepekaan

Latihan kepekaan yang dilakukan di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo ini selalu ditanamkan dalam setiap individu agar selalu peka terhadap permasalahan yang dihadapi.

Latihan kepekaan ini tidak diagendakan secara khusus dan tidak diadakan sebagaimana rapat yang sudah dijadwalkan serta harus dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh pengurus yayasan.

Latihan kepekaan yang dilakukan di yayasan hanya dengan cara yang sangat sederhana, hanya dengan menggunakan bahasa-bahasa sindiran untuk mengingatkan jika ada salah seorang pengurus yang melakukan kesalahan.

Memang semua orang tidak dapat langsung paham dengan sebuah kepekaan semua butuh latihan, tetapi jika seorang individu yang hidup dalam organisasi selalu peka terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi maka permasalahan tidak sampai berlarut-larut, sebaliknya jika individu yang hidup dalam organisasi tidak peka sama sekali dengan permasalahan yang dihadapi maka tidak jarang organisasi terbengkalai dan terhambat kerjanya hanya karena tidak bisa mengetahui sejak dini permasalahan yang ada.

Selama ini latihan kepekaan juga ditanamkan kepada pengurus dengan cara setiap pengurus ataupun anggota tidak boleh meremehkan permasalahan, walaupun itu permasalahan yang kecil sekalipun karena permasalahan yang kecil akan bisa menjadi besar jika tidak langsung ditangani.

Dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudiola ini masih terus mencari bagaimana metode latihan kepekaan yang bisa digunakan dan dirasakan paling efektif dalam memecahkan konflik yang dialami oleh yayasan selama ini.

Hasilnya sampai sekarang setiap ada permasalahan kecil selalu langsung bisa dipecahkan dengan baik.<sup>20</sup>

## 2. Pemecahan Konflik Antar Individu

Kehidupan berorganisasi merupakan salah satu bentuk penyatuan individu-individu untuk pencapaian satu tujuan, tetapi dalam hal ini tidak akan pernah lepas dari permasalahan antar individu yang termasuk dalam anggota organisasi.

Pemecahan Konflik antar individu yang biasanya dilakukan dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo adalah sebagai berikut.

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

a. Pemecahan Persoalan

Masalah yang dihadapi dalam sebuah organisasi haruslah di temukan apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan tersebut. Kemudian barulah dicari pemecahan yang terbaik untuk menghadapinya.

Pemecahan persoalan dilakukan dengan cara yang sangat sederhana hanya menggunakan waktu selesai Sholat Maghrib dengan menunggu waktu Sholat Isya', metode yang digunakan dalam pemecahan persoalan ini adalah melakukan pembicaraan perorangan, membahas penyebab masalah yang dihadapi.

Masalah dipecahkan hanya dalam waktu yang sangat singkat, tanpa mengeluarkan biaya seperti rapat yang membutuhkan konsumsi, buku hadir dan perlengkapan rapat resmi pada umumnya.

Pemecahan persoalan lain yang biasanya dilakukan oleh pengurus Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo ini adalah langsung membahas permasalahan yang sedang dihadapi dan pada saat itu pula permasalahan harus bisa dipecahkan dengan mengutamakan azas kekeluargaan dan saling menghormati pendapat yang dikeluarkan sesama pengurus yayasan.

Hasilnya sekarang tidak ada permasalahan yang dihadapi yayasan sampai berlaurut-larut dan menjadikan kerja organisasi terhambat.<sup>21</sup>

b. Perundingan/ Musyawarah

Perundingan/ Musyawarah biasanya dilakukan pada saat ada laporan bahwa ada individu yang sedang konflik, kemudian dalam waktu itu juga ketua langsung memanggil individu yang terkait dalam konflik dan mempertemukannya kemudian dilakukan musyawarah individu yang sedang konflik dengan ketua sebagai penengah.

Perundingan untuk memecahkan konflik antar individu ini biasanya dilakukan langsung ketika mendapat laporan dan bertempat di Masjid atau rumah ketua umum.

Hasilnya setiap setelah melakukan musyawarah semua permasalahan bisa terpecahkan dan konflik dapat langsung diselesaikan.<sup>22</sup>

c. Peningkatan Interaksi dan Komunikasi

Peningkatan interaksi antara sesama pengurus yayasan, mulai dari pengurus harian sampai anggota seksi sangat diperlukan oleh setiap organisasi untuk lebih mengenal antara pengurus yang satu dengan yang lain bisa menjadi akrab.

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

<sup>22</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

Demikian juga dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola juga melaksanakan peningkatan interaksi antar pengurus yayasan dan anggotanya dengan mengadakan pertemuan rutin seperti acara silaturahmi yang dilaksanakan dari rumah - kerumah.

Acara silaturahmi diadakan setiap satu bulan sekali dengan mengumpulkan seluruh pengurus harian dan pengurus lain dalam seksi-seksi bidang, dalam suasana yang santai dan tidak ada yang membicarakan masalah yayasan.

Dalam acara silaturahmi ini untuk meningkatkan keakraban sesama pengurus dan anggota juga diberikan hidangan-hidangan yang akan lebih menambah kegembiraan dan bisa juga sebagai alat untuk membah keakraban dalam sebuah perkumpulan yang diadakan bukan hanya dalam organisasi tetapi juga dalam kegiatan-kegiatan lain.

Sampai saat ini cara peningkatan interaksi antar pengurus yang dilakukan dengan silaturahmi ini masih bisa berjalan dan masih dianggap efektif.

Tidak hanya itu, dalam silaturahmi juga diharapkan pengurus dan anggotanya bisa berkomunikasi agar tidak sampai terjadi *miss communication* dalam menjalankan tugas sehari-hari yayasan.

Tidak sedikit kesalah pahaman diakibatkan karena *miss communication* yang berakibat ketidak cocokan dalam bekerja dan

ujung-ujungnya akan menimbulkan perpecahan dalam jajaran pengurus sebuah organisasi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Hasilnya sekarang antara sesama pengurus dan anggota organisasi dapat berinteraksi dengan baik dan melakukan komunikasi secara baik.<sup>23</sup>

### 3. Pemecahan Konflik Antar Kelompok

Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola merupakan yayasan yang mengurus Masjid, pendidikan formal, TPQ, Diniyah, serta pendidikan keterampilan yang diurus oleh seksi bidang masing-masing. Dari kelompok-kelompok pengurus ini biasanya terjadi perbedaan pendapat dan terjadi konflik.

Cara pemecahan konflik antar kelompok dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo adalah sebagai berikut.

#### a. Perundingan/Musyawaharah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Perundingan/ musyawarah merupakan cara pemecahan konflik paling utama yang biasanya digunakan dalam mengatasi konflik oleh organisasi-organisasi pada umumnya demikian juga di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola yang selalu mengutamakan perundingan dalam menghadapi setiap konflik yang dialami yayasan.

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

Didalam mengambil keputusan ataupun dalam menangani suatu masalah atau konflik yang berhubungan dengan Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola, pengurus senantiasa melibatkan semua anggotanya, hal ini tercermin dengan diadakannya rapat rutin dan rapat darurat.

Rapat rutin dilaksanakan oleh pengurus yayasan biasanya setiap tiga bulan sekali yang diharapkan dalam waktu tiga bulan ini jika ada keluhan, permasalahan ataupun konflik yang terjadi dalam diri individu, konflik antar individu ataupun konflik antar kelompok bisa disampaikan melalui forum ini bukan dengan cara menyelesaikan dengan caranya sendiri yang akan mengakibatkan permasalahan tidak akan cepat terselesaikan bahkan bisa tambah menjadi masalah yang semakin besar dan tidak dapat dipecahkan hanya dengan melibatkan pengurus yayasan.

Rapat tiga bulan sekali ini biasanya dilaksanakan pada awal bulan, pada minggu-minggu pertama. Hal ini dimaksudkan agar jika ada permasalahan yang harus cepat diselesaikan bisa langsung ditanggapi dan diberikan solusi yang terbaik.

Dalam rapat rutin yang diadakan setiap tiga bulan sekali ini biasanya bertempat di Masjid Besar Al-Fudlola, karena selain digunakan untuk tempat sholat masjid ini juga digunakan untuk

kegiatan lain seperti rapat pengurus yayasan, rapat seksi bidang, rapat remas dan kegiatan lain yang menyangkut aktivitas yayasan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Prosedur dalam rapat rutin ini dilakukan sebagaimana organisasi pada umumnya. Dengan mengundang seluruh pengurus harian, seksi-seksi bidang dan dewan penasehat yayasan. Biasanya keputusan dalam rapat diambil dengan mengutamakan mufakat, karena sistem yang dianut adalah kekeluargaan. Setiap musyawarah yang dilakukan, tidak sampai ada ketidak sepakatan dalam penyampaian pendapat yang menyebabkan terjadinya saling benci dan saling menyakiti.

Musyawarah yang dilakukan oleh pengurus yayasan merupakan bentuk pemecahan konflik yang sampai sekarang masih dianggap paling efektif.

Selain melakukan rapat rutin Yayasan Masjid Besar Al-

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Fudlola juga mengadakan rapat darurat, rapat ini dilakukan apabila ada hal-hal tertentu yang harus segera dibahas, sehingga sifatnya kondisional.

Adapun tujuan diadakan rapat-rapat ini adalah :

- 1) Untuk mengumpulkan informasi, pemikiran, pengetahuan, fakta-fakta, pengalaman, pendapat, inisiatif, kreatifitas, gagasan, saran-saran dalam melaksanakan program kerja organisasi.

- 2) Untuk mengevaluasi program kerja organisasi, agar diketahui kelemahan atau kekurangan-kekurangannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- 3) Untuk memecahkan masalah bersama-sama
- 4) Untuk menyampaikan informasi, instruksi, bimbingan serta arahan sehingga setiap anggota memperoleh materi yang sama dan disampaikan dengan cara yang sama pula.
- 5) Untuk mendiskusikan, Tanya jawab, menghimpun umpan balik, dan memberi penjelasan guna mengurangi dan menghindari jurang komunikasi antara pimpinan dengan anggota atau pengurus.

Pengurus atau bawahan sebagai subyek yang mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, kehendak, batas kemampuan dan harga diri yang harus dihargai. Saran, inisiatif, kreatifitas, pendapat, pikiran, bahkan kehendak atau keinginan selalu dihargai sepanjang tidak bertentangan dengan kepentingan dan tujuan organisasi.

Hal tersebut perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyelesaikan konflik yang menyentuh kepentingan bersama sehingga memperoleh keputusan yang baik dalam menyelesaikan konflik yang dialami yayasan.

Hasilnya sampai sekarang tidak ada kelompok-kelompok yang konflik hingga menyebabkan kerja terhambat.<sup>24</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Mensubordinasikan Kepentingan dan Tujuan Pihak-Pihak Yang Sedang Konflik Kepada Kepentingan dan Tujuan Yang Lebih Tinggi.

Subordinasi kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik sangat diperlukan karena biasanya kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik itu terkadang lebih mengarah pada sikap egois dan saling menjatuhkan.

Kegiatan ini biasanya dilakukan ketika ada rapat-rapat pleno yang dilakukan setiap satu bulan sekali dengan mengumpulkan semua pengurus yayasan baik itu dari pengurus harian sampai dengan anggota-anggota seksi bidang.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pada saat dilakukan rapat pleno inilah semua pengurus dan anggota semua anggota yang hadir diberikan penjelasan bahwa kepentingan yayasan adalah kepentingan untuk ummat Islam semua, maka dari itu semuanya harus berjuang hanya mengharapkan ridlo dari Allah.

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

Setiap diadakan rapat pleno juga selalu diingatkan oleh pengurus bahwa pengurus yang sekarang menjabat harus dapat menjadi contoh bagi anggota lain dan selalu mempunyai prinsip dan tujuan pengabdian kepada masyarakat.

Hasilnya sekarang pengurus dan anggota mempunyai tanggung jawab yang tinggi untuk memajukan yayasan kearah yang lebih baik.<sup>25</sup>

c. Koordinasi

Setiap organisasi memerlukan koordinasi dalam menjalankan tugas kerjanya masing-masing, mulai dari tugas kerja yang sudah dirumuskan dalam rapat kerja ataupun tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

Koordinasi yang baik akan bisa menghasilkan kerja yang baik, organisasi adalah sebuah rantai pekerjaan, jika rantai itu terputus maka pekerjaan akan tersendat, jika rantai itu kokoh maka pekerjaan organisasi akan lancar dan akan menjadi organisasi yang solid.

Dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudloia Porong Sidoarjo juga menggunakan koordinasi dalam memecahkan konflik yang terjadi, koordinasi yang dilakukan dengan mengumpulkan pengurus dalam sebuah forum untuk mengkoordinasikan tugas-tugas kerja

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

mulai dari Ketua Umum, Ketua I, Ketua II, Ketua III sampai kepada anggota-anggotanya.

Dalam koordinasi tidak hanya dilakukan seperti itu, biasanya yang sering dilakukan untuk mengkoordinasikan anggotanya dalam memecahkan konflik adalah ketika mengadakan rapat pleno.

Hasilnya tidak pernah ada lagi kesahpahaman dan kerja pengurus menjadi lebih lancar dan terkendali.<sup>26</sup>

d. Meminta Bantuan Pihak Ketiga

Jika semua jalan untuk memecahkan konflik sudah buntu dan tidak mungkin lagi dapat dipecahkan oleh intern organisasi, maka dibutuhkan pihak-pihak lain atau yang sering disebut dengan pihak ketiga.

Pihak ketiga ini harus bersifat netral, tidak boleh memihak kepada salah seorang atau salah satu kelompok yang sedang mengalami konflik. Pihak ketiga harus bersikap sangat adil agar keputusan yang diberikannya nanti tidak menguntungkan atau merugikan salah satu pihak yang mengalami konflik.

Dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola ini biasanya pihak ketiga yang diambil dalam memecahkan konflik dalam yayasan adalah Mustasyar atau biasanya disebut dengan Dewan Penasehat.

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

Dewan penasehat akan memberikan keputusannya dengan mempelajari serta mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik, kemudian baru mengambil keputusan, sebagai jalan keluar dalam memecahkan konflik yang sedang terjadi.

Keputusan yang diambil oleh Mustasyar atau Dewan Penasehat ini tidak dapat ganggu gugat karena dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola ini orang yang dituakan yang menjadi panutan dalam yayasan dan amanat yang diberikan harus dikerjakan.

Biasanya jika sudah melibatkan Mustasyar atau Dewan Penasehat ini sudah merupakan masalah yang sangat besar dan menyangkut kelangsungan hidup yayasan. Karena biasanya Mustasyar hanya sebagai pemantau dan juga sebagai pengawas, jika ada kerja yang tidak tepat dengan tujuan awal didirikan yayasan, Mustasyar atau Dewan Penasehat inilah yang akan memberikan teguran.

Mustasyar ini merupakan orang yang dianggap paling paham dengan kehidupan dalam yayasan, karena merekalah dulu yang merintis yayasan mulai dari kecil sampai menjadi organisasi besar sampai sekarang.

Hasilnya tidak ada konflik yang tidak bisa terpecahkan karena Mustasyar atau Dewan Penasihat menjadi penengah yang sangat baik dan bisa bersikap adil terhadap semua kelompok yang sedang mengalami konflik.<sup>27</sup>

#### 4. Pemecahan Konflik Antar Organisasi

Persaingan antar organisasi tidak akan dapat dihindari, oleh karena itu untuk memecahkan masalah konflik antar organisasi yang pernah terjadi dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah dengan cara membiarkan semuanya berjalan sebagaimana mestinya, tetapi semua pengurus selalu dalam keadaan siap agar tidak sampai terprofokasi sehingga dapat menyebabkan permasalahan semakin besar.

Hasilnya sekarang konflik antar organisasi bisa dihadapi dengan baik.<sup>28</sup>

### C. Analisis Data

Berdasarkan hasil penyajian data yang telah dipaparkan oleh peneliti di atas, peneliti beberapa data yang terkait dengan beberapa teori-teori yang berhubungan dengan manajemen, khususnya dalam ilmu manajemen konflik.

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan Bpk Abd. Halim Ma'soem, 6 Juni 2005

<sup>28</sup> Wawancara dengan Bpk. Sami'an, 1 Juni 2005

Pertama, dalam teori manajemen konflik dikemukakan bahwa bila tingkat konflik dalam organisasi terlalu rendah, *performance* organisasi akan mengalami stagnasi, perubahan organisasi terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru kelangsungan hidup organisasi terancam dan bila tingkat konflik terlalu tinggi maka perpecahan juga bisa mengancam kelangsungan hidup organisasi.<sup>29</sup> Berdasarkan hasil temuan dilapangan konflik yang terlalu rendah tidak berpengaruh pada *performance* organisasi tapi sebaliknya organisasi berjalan sesuai dengan program kerja yang telah disepakati tanpa ada hambatan. Tetapi jika konflik terlalu tinggi memang bisa mengancam kelangsungan hidup organisasi, sehingga setiap ada konflik maka Ketua Umum selalu dengan cepat mengumpulkan pihak-pihak yang terlibat konflik dan pada saat itu juga konflik harus diselesaikan.

Kedua, konflik yang terjadi dalam kehidupan organisasi di Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola Porong Sidoarjo mulai dari pemberian tugas yang dianggap terlalu berat sehingga tidak bisa dilaksanakan dengan baik, adanya sikap saling tidak percaya dan iri dengan pembagian pekerjaan, pembagian dana yang tidak merata sehingga ada yang merasa di anak tirikan, sampai persaingan dengan yayasan lain. Dalam hal ini antara temuan dengan teori sudah sesuai, dalam teori manajemen konflik membaginya sebagai berikut.

1. Konflik dalam diri individu
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

---

<sup>29</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen 2*, h. 348.

3. Konflik antar individu dan kelompok

4. Konflik antar kelompok

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5. Konflik antar organisasi<sup>30</sup>

Ketiga, struktur dan tugas organisasi sudah jelas mulai dari Ketua Umum, Ketua I, Ketua II, Ketua III, serta seksi bidang tetapi dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah dirumuskan sebelumnya, sebagaimana yang terjadi dilapangan dengan adanya individu yang menerima jabatan rangkap. Hal ini sesuai dengan teori yang merupakan penyakit organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ibnu Syamsi sebagai berikut.

1. Tujuan organisasi memang sudah ditetapkan, namun tidak dirumuskan secara rinci dan jelas.
2. Pembagian tugas organisasi tidak adil, tidak merata, tidak tuntas dan tidak jelas batas-batasnya.<sup>31</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Keempat, Penyelesaian konflik dilapangan dengan mengidentifikasi masalah yang menjadi sebab timbulnya konflik kemudian memecahkan persoalan. Hasil temuan ini sudah sesuai dengan teori bahwa untuk menanggulangi konflik dalam organisasi perlu dilakukan identifikasi masalah dengan sebaik-baiknya sebagai suatu masalah yang harus diatasi atau dipecahkan. Dari identifikasi dapat diketahui pokok-pokok yang menjadi

---

<sup>30</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen 2*, h. 349

<sup>31</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, h.13

permasalahan dalam organisasi, sehingga masalah akan dapat dipecahkan secara tepat.<sup>32</sup>

Kelima, Penyelesaian konflik di lapangan dengan mengumpulkan pihak-pihak yang sedang mengalami konflik dan pada saat itu pula konflik harus dapat diselesaikan. Tidak sampai ada pemisahan antara pihak yang sedang mengalami konflik. Ternyata hasil temuan diatas tidak sesuai dengan teori yang mengemukakan bahwa Pemisahan (*separation*). Pihak-pihak yang terlibat dipisahkan sampai mereka sepakat terhadap suatu pemecahan<sup>33</sup>

Keenam, di dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola selalu memecahkan konflik dengan cara musyawarah mufakat dengan mengumpulkan semua pihak yang terlibat dalam konflik. Yayasan ini biasanya melakukan rapat rutin dan rapat mendadak, ketika ada permasalahan atau persoalan yang dianggap sifatnya sangat mendesak maka akan dilaksanakan rapat mendadak. Tidak hanya dengan musyawarah, pengurus yayasan juga mengadakan forum silaturahmi setiap satu bulan sekali yang bertempat dirumah-rumah pengurus dengan tujuan dapat meningkatkan interaksi dan komunikasi antar pengurus. Penyelesaian konflik juga dilakukan dengan memberikan mengkoordinasikan pengurus dalam rapat-rapat pleno. Hasil temuan diatas sesuai dengan teori

---

<sup>32</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*, h.184

<sup>33</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, h. 412

yang mengemukakan bahwa beberapa strategi dalam penanggulangan konflik adalah sebagai berikut.

1. Pemecahan persolan
2. Perundingan atau musyawarah
3. mencari yang sama
4. mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi
5. Peningkatan interaksi dan komunikasi
6. Latihan kepekaan
7. Koordinasi.<sup>34</sup>

Ketujuh, bila permasalahan atau persoalan tidak dapat dipecahkan oleh kedua belah pihak yang terlibat maka pengurus mengundang Mustasyar untuk menjadi penengah dalam menyelesaikan konflik. Hasil temuan ini sesuai dengan teori yang mengemukakan bila terjadi konflik antar kelompok yang ada dalam organisasi, bantuan dari pimpinan organisasi merupakan salah satu strategi yang dapat diharapkan untuk menyelesaikan konflik.<sup>35</sup>

Kedelapan, persaingan antar organisasi dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola mengakibatkan semua pengurus dan anggota merapatkan barisan untuk memperkuat eksistensinya ditengah tengah masyarakat. Hasil temuan ini sesuai dengan teori yang mengemukakan konflik yang terjadi

<sup>34</sup> Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, h. 182

<sup>35</sup> Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, h. 184

dengan pihak “luar” , dapat menyebabkan diperkuatnya ikatan (kohesi) dan

komitmen untuk mencapai tujuan<sup>36</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

---

<sup>36</sup> Winardi, *Manajemen Konflik perubahan dan pengembangan*, h. 7

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### **A. Kesimpulan**

Dari uraian dan penyajian serta analisis data di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Bentuk konflik yang terjadi dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah konflik dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.
2. Sedangkan bentuk pemecahan yang diambil dalam penyelesaian konflik dalam Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola adalah dengan pemecahan persoalan, perundingan/musyawarah, mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi, peningkatan interaksi dan komunikasi, latihan kepekaan, koordinasi, meminta bantuan pihak ketiga,

#### **B. Saran – Saran**

Berdasarkan pada temuan penelitian tersebut, ingin disampaikan saran-saran sebagai berikut :

1. Interaksi dan komunikasi dalam organisasi hendaklah lebih ditingkatkan kembali agar bisa memecahkan konflik-konflik dalam yayasan dengan lebih baik.

2. Disamping itu hendaklah terus memperbaiki sistem kerja dalam kepengurusan yayasan sehingga tidak sampai terjadi tumpang tindih dalam pengerjaan tugas

Berdasarkan data-data yang ditemukan, peneliti mengetahui bentuk-bentuk konflik dalam sebuah organisasi serta bagaimana organisasi itu mencari solusi yang terbaik agar konflik yang terjadi tidak sampai bersifat merusak, tetapi bisa bersifat membangun.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya mengambil salah satu teori manajemen yaitu manajemen konflik yang terfokus hanya dalam bentuk konflik dan cara pemecahan yang ditempuh oleh pengurus Yayasan Masjid Besar Al-Fudlola. Peneliti masih belum meneliti sebab-sebab terjadinya konflik serta dampak konflik tersebut terhadap perkembangan yayasan. Permasalahan-permasalahan itu dapat dijadikan sebagai bahan penelitian oleh peneliti selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Bungin, Burhan. 2003. **Analisis Data Kualitatif Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi**. Cei. I (Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Departemen Agama R.I. 1997. **Al Qur'an dan Terjemahnya**. Surabaya : CV. Jaya Sakti.
- Etzion, Anita. 1985. **Organisasi-Organisasi Modern**. Jakarta: Pustaka Bradjaguna
- Gibson, James L. et.al. 1997. **Organisasi Prilaku Struktur Proses Jilid I**. Jakarta : Erlangga.
- Hanafi, Mamduh M. 1997. **Manajemen**. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan.
- Handoko, T. Hani. 1999. **Manajemen Esisi 2**. Yogyakarta : BPFE.
- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Hersey, Paul. 1995. **Manajemen Prilaku Organisasi**. Jakarta : Erlangga.
- Indrawijaya, Adam I. 2002. **Perilaku Organisasi**. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Kartono, Kartini. 1998. **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kast, Fremont E. 1995. **Organisasi dan Manajemen Edisi Keempat**. Jakarta: Bhumi Aksara.
- Manullang, M. 1985. **Dasar-Dasar Manajemen**. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Martoyo, Susilo. 1996. **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3**.  
Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, Lexy J. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: Remaja  
Rosdakarya.
- Muchtarom, Zaini. 1996. **Dasar-Dasar Manajemen Dakwah**. Yogyakarta :  
IKFA
- Najati, Usman. 1985. **Al Qur'an dan Ilmu Jiwa**. Bandung : Pustaka.
- Shaleh, Abd. Rosyad. 1996. **Metode Dakwah Islam**. Jakarta: Bulan Bintang.
- Soedjadi, F.X. 1996. **O & M Organization And Methods Penunjang  
Bcrhasilnya Proses Manajemen**. Cet. IX. Jakarta: PT. Toko Gunung  
Agung.
- Soehartono, Irawan. 1999. **Metode Penelitian Sosial**. Cetakan III. Bandung:  
PT. Remaja Rosdakarya.
- Sujak, Abi. 1990. **Kepemimpinan Man ujer Eksistensinya Dalam Perilaku  
Organisasi**. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutarto. 1995. **Dasar-Dasar Organisasi**. Cet. XVII. Yogyakarta : Gajah Mada  
University Press.
- Syam, Nur. 1991. **Metodologi Penelitian Dakwah**. Solo : Rama lhani.
- Syamsi, Ibnu. 1994. **Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen**. Cet.III.  
Jakarta: Rineka Cipta.
- Wasisto, Hermawan. 1992. **Pengantar Metodologi Penelitian**. Jakarta :  
Gramedia Pustaka Utama.

Weiss, Donald H. 1994. **Menyelesaikan Konflik Secara Bijaksana**. Jakarta :

Binarupa Aksara.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Winardi. 1994. **Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan**.

Bandung: Mandar Maju.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id