

MANAJEMEN KONFLIK BERNUANSA ISLAMI DI SD RAMAH ANAK KOTA LHOKSEUMAWE

¹Jamaluddin Idris, ²Herawati

¹Prodi Pendidikan Fisika, FTK UIN Ar-Raniry Banda Aceh

²FKIP Universitas Ubudiyah Indonesia Banda Aceh

E-mail: 1jamaluddinidris@ar-raniry.ac.id, 2herawati@uui.ac.id

Abstract

In order to maintain the stability of the quality of Islamic education; Islamic conflict management in Child Friendly Elementary School (CFES) is a necessity; in order to minimize the chance of conflict and bring friendliness evenly to all HR in schools, including teachers; as one of the most critical components in the education process in elementary school. The purpose of this study is to find out; (1) the forms of conflict that occurred, (2) technical and (3) Islamic nuance conflict regulation strategies applied at the Lhokseumawe CFES, and (4) CFES efforts to minimise conflict. This study uses a qualitative approach using techniques: documentation review, direct observation, and in-depth interviews conducted with principals and teachers, to obtain data and information related to the four objectives of this study. The results of the study show that: six forms of conflict occur in CFES, namely conflict: within individuals, between individuals, between individuals and groups/divisions, between groups/groups, between organisations, and between individuals in different organisations. Domination of conflict only occurs in the personal aspects of the teacher, which is motivated by family reasons, limited capacity, heavy workload, etc. However, every conflict that emerges can be implemented well, based on three technical management of conflict, namely: identification of conflicts, evaluation of conflict and resolution of conflicts that are Islamic in nature through a spiritual/religious and family approach (ukhuwah). Islamic nuances of conflict management strategies applied in CFES very prioritising collaboration, accommodation, compromise (deliberation), communication, and negotiations that prioritise the values of ukhuwah Islamiyah. An added benefit of CFES in minimising conflict is to have three specific things, namely: having conflict prevention programs and policies, having a structured conflict management program, and having a climate/culture and teacher friendly social interaction; which is always applied in all aspects of the implementation of education in schools.

Keywords: Management, Conflict, Child Friendly Elementary Schools (CFES)

Abstrak

Dalam rangka menjaga stabilitas kualitas pendidikan Islam; pengelolaan konflik bernuansa islami di Sekolah Ramah Anak (SRA) menjadi sebuah keniscayaan; agar dapat memperkecil peluang terjadinya konflik dan menghadirkan keramahan yang merata bagi seluruh SDM di sekolah, tidak terkecuali guru; sebagai salah satu komponen terpenting dalam proses pendidikan di SD. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui; (1) bentuk-bentuk konflik yang terjadi, (2) teknis dan (3) strategi regulasi konflik bernuansa Islami yang diterapkan di Sekolah Dasar Ramah Anak (SDRA) Kota Lhokseumawe, serta (4) upaya-upaya SDRA dalam meminimalisir konflik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik: telaah dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam yang dilakukan terhadap kepala sekolah dan guru, guna memperoleh data dan informasi terkait empat tujuan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: ada enam bentuk konflik yang terjadi di SDRA, yaitu konflik: dalam diri individu, antarindividu, antarindividu dan kelompok/divisi, antardivisi/grup, antarorganisasi, dan antar individu dalam organisasi yang berbeda.

Dominasi konflik hanya terjadi pada aspek personal guru, yang dilatarbelakangi oleh alasan keluarga, keterbatasan kemampuan, beban kerja yang berat, dll. Namun setiap konflik yang muncul dapat dimenej dengan baik, berdasarkan tiga teknis pengelolaan konflik, yaitu: identifikasi konflik, penilaian konflik dan pemecahan konflik yang bernuansa islami melalui pendekatan spiritual/keagamaan dan kekeluargaan (ukhuwah). Strategi pengelolaan konflik bernuansa islami yang diterapkan di SDRA; sangat mengedepankan kolaborasi, akomodasi, kompromi (musyawarah), komunikasi, dan negosiasi yang mengutamakan nilai-nilai ukhuwah islamiyah. Suatu nilai tambah SDRA dalam meminimalisir konflik adalah dengan memiliki tiga hal yang spesifik, yaitu: memiliki program dan kebijakan pengentas konflik, memiliki program pengelolaan konflik terstruktur, serta memiliki iklim/budaya dan interaksi sosial yang ramah guru; yang senantiasa diaplikasikan dalam seluruh aspek pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Kata Kunci: Manajemen, Konflik, Sekolah Ramah Anak

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan jantung keberlangsungan dari sebuah sekolah. Salah satu aspek manajemen yang harus dimiliki oleh sebuah sekolah yang baik adalah manajemen konflik yang baik pula, dikarenakan hakikat membangun sebuah sekolah sama halnya dengan membangun keunggulan sumber daya manusia¹ yang dalam prosesnya tidak dapat terhindar dari berbagai konflik dan polemik. Oleh karena itu tim manager sebagai komponen SDM utama di sekolah; bertanggungjawab untuk memenej setiap konflik dengan bijak dan berkompeten, baik konflik bersifat internal maupun eksternal dalam proses pendidikan di sekolah², sehingga dengannya tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Tidak terkecuali tim manager di Sekolah Ramah Anak (SRA) yang sepatutnya memiliki kompetensi manajerial yang jauh lebih baik dari pada sekolah umumnya; dikarenakan SRA merupakan sekolah yang seyogyanya menghargai hak-hak dasar individu, yaitu: provisi, proteksi dan partisipasi seluruh warganya, termasuk guru.

Guru merupakan salah satu SDM penentu dan kunci utama keberhasilan pendidikan di sekolah.³ Oleh karena itu, sepatutnya memperoleh kenyamanan dan dukungan moral, spiritual maupun intelektual agar dapat menyelenggarakan proses pendidikan dengan penuh keikhlasan dan kebahagiaan. Namun kenyataannya, polemik keluar-masuk guru justru marak terjadi. Tingginya frekuensi penarikan diri para guru dari sekolah ini, terindikasi karena ketidakseimbangan antara dua sisi SDM, yakni: eksploitasi sumber daya (kewajiban yang menuntut loyalitas, komitmen dan kontribusi guru yang tinggi terhadap sekolah, tidak diselaraskan dengan pemenuhan

¹Munif Chatib, Munif. 2011. *Sekolahnya Manusia*. Bandung: Kaifa, h. xxi.

²Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 40.

³Kordi K, M. Ghufuran H. (2013). *Manusia Sekolah dan Sekolah Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, h. 36.

hak-hak personal guru (manusia) yang mumpuni; yakni perlakuan sekolah terhadap guru yang turut menentukan kualitas dan kapabilitas kinerjanya.⁴

Pernyataan-pernyataan di atas diperkuat oleh hasil survey awal pada sejumlah sekolah, yang mengindikasikan adanya sejumlah konflik yang belum terkelola dengan baik; sehingga berdampak pada ketidaknyamanan, stres dan tingginya frekuensi keluar-masuk guru di sekolah tersebut. Pada umumnya faktor penyebab konflik adalah: (1) tekanan kerja yang berat (*fullday school*), (2) tugas dan tanggungjawab kerja yang tidak sesuai kontrak/SOP, (3) nominal gaji yang minim, (4) sistem kerja yang kurang memfasilitasi ide, gagasan dan masukan dari pihak guru, (5) kurangnya penghargaan atas kinerja dan prestasi kerja guru, (6) kebijakan-kebijakan yang kurang menghargai hak-hak guru, (7) pertimbangan keluarga, (8) stagnansi karir, dll. Sejumlah faktor pemicu tersebut pada mulanya hanya berdampak pada minimnya motivasi kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah; sehingga proses pembelajaran dirasa kurang optimal, mengajar ala kadarnya dan terfokus pada pencapaian target kurikulum semata, timbulnya sikap apatis terhadap berbagai perilaku anak, bahkan sampai pada tahap jenuh memutuskan untuk keluar atau mengundurkan diri dari sekolah.

Senada dengan temuan di atas, Tentama mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang diperoleh dari sistem manajerial yang ramah; berhubungan erat dengan sikap guru terhadap profesinya, situasi kerja, serta kerjasama antara pimpinan dengan sesama guru. Sedangkan pengabaian sistem manajerial yang ramah akan mendorong perilaku guru yang bekerja seenaknya, unjuk kerja seadanya, datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, bolos kerja, tidak mencintai pekerjaannya, bahkan kemungkinan besar tidak dapat bertahan lama di sekolah (keluar). Selain itu, kompleksitas konflik yang tidak tertangani dengan baik ini dapat memberi dampak negatif terhadap proses, capaian tujuan dan kualitas pendidikan di sekolah, dikarenakan tingginya tingkat keterlambatan dan kemangkiran serta tingginya angka keluar-masuk guru.⁵ Perilaku guru yang menarik diri dari sekolah, pada umumnya dikarenakan oleh ketidakcocokan antara harapan guru dan apa yang diberikan sekolah.

Temuan sejumlah ketimpangan komitmen ini dapat dinyatakan sebagai bentuk kegagalan manajemen konflik di SRA. Yang mana setiap sekolah ramah anak, sepatutnya mengawali keramahannya dari aspek

⁴Benny, Cornelia J. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. III (2), h. 60-61.

⁵Tentama, Fatwa. 2015. Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Undip*. 14 (1), h. 1-8.

manajerial kinerja guru, dikarenakan perlakuan ramah tersebut akan menjadi teladan pendidikan ramah anak dalam setiap proses penyelenggaraan sekolah. Namun hal ini tampak kurang menjadi perhatian para manajerial pendidikan di sekolah, sehingga dapat menggadaikan kualitas pendidikan dan capaian tujuan pendidikan ramah anak di sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, proses pengelolaan konflik bernuansa islami di SRA juga menjadi sebuah keniscayaan dalam menjaga kualitas pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar dapat memperkecil peluang terjadinya konflik dan menghadirkan keramahan yang adil dan merata bagi seluruh SDM di sekolah, tidak terkecuali guru sebagai salah satu komponen penting pendidikan yang memiliki interaksi dan dampak langsung terhadap peserta didik di sekolah.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada tiga Sekolah Dasar Ramah Anak (SDRA) di Kota Lhokseumawe Provinsi Aceh, yaitu: SDIT Bunayya, SDIT Al-Markazul Islami dan SD Swasta Srikandi. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data penelitian menggunakan teknik: telaah dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam yang dilakukan terhadap kepala sekolah dan para guru; guna memperoleh data dan informasi terkait empat tujuan utama penelitian, yaitu untuk mengetahui: bentuk-bentuk konflik yang terjadi, teknis dan strategi pengelolaan konflik bernuansa islami serta upaya-upaya SDRA dalam meminimalisir konflik. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi. Laporan penelitian disusun secara naratif untuk memaparkan seluruh data dan informasi yang diperoleh secara kualitatif dan turut didukung oleh sejumlah teori yang relevan.

JENIS-JENIS KONFLIK YANG TERJADI DI SEKOLAH DASAR RAMAH ANAK

Konflik merupakan suatu hal mendasar dan esensial dalam keseharian manusia yang memiliki hubungan yang sangat erat dan tidak terhindarkan dari kehidupan manusia.⁶ Oleh karena itu, konflik juga tidak akan luput dari kehidupan dan rangkaian aktivitas di sebuah sekolah. Sehubungan dengan ini, ketiga lokasi penelitian yaitu: SDIT Bunayya, SDIT Al-Markazul Islami dan SD Swasta Srikandi Kota Lhokseumawe juga tidak terhindarkan dari berbagai isu konflik dalam proses penyelenggaraan pendidikannya. Berdasarkan hasil

⁶Hendricks, W. 2006. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 1.

penelitian yang dapat diidentifikasi beberapa bentuk konflik yang terjadi di Sekolah Dasar Ramah Anak (SDRA).

1. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*)

Bentuk konflik ini dominan terjadi di Sekolah Dasar Ramah Anak (SDRA) Kota Lhokseumawe. Faktor penyebabnya dikarenakan beberapa hal, yaitu: (a) beban kerja yang berat, karena SDRA berbasis *fullday school*, (b) rendahnya kedisiplinan guru, dan (c) kurangnya jiwa kerja keras guru baru, (d) kurangnya kemampuan guru dalam membuat RPP sesuai format JSIT (Jaringan Sekolah Islam Terpadu) yang pokok materinya terintegrasi dengan ayat al-Quran dan al-Hadits yang relevan. Dominasi konflik personal ini, senada dengan pernyataan Usman, bahwa jenis konflik yang umum terjadi di setiap organisasi adalah konflik dengan diri sendiri. Hal ini dikarenakan adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nuraninya, ketidakpastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik peranan, konflik kepribadian dan konflik tugas di luar kemampuan.⁷

2. Konflik antarindividu (*conflict among individuals*)

Sumber konflik antarindividu ini adalah: ketidakhadiran guru kelas fatner tanpa pemberitahuan, kurangnya kepekaan sebagian guru baru dalam menangani masalah para peserta didik secara spontan, dan keterlambatan dan ketidakdisiplinan guru. Jenis-jenis konflik ini juga dapat dinyatakan sebagai bentuk konflik sesama guru selini/selevel dalam tugas, memiliki fungsi yang sama; baik dalam proses pembelajaran maupun kegiatan pembimbingan peserta didik di SDRA.

3. Konflik antarindividu dan kelompok/divisi (*conflict among individuals and groups*).

Ada dua faktor penyebab terjadinya konflik ini, yaitu: adanya guru yang kurang disiplin, kurang bertanggungjawab, dan kurang peduli terhadap fenomena peserta didik. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh kepala sekolah dan divisi lainnya; (pengajaran dan kesiswaan), bahkan sebagian guru juga memiliki pandangan yang sama terkait jenis konflik ini.

4. Konflik antardivisi/grup di sekolah

Jenis konflik ini, menurut kepala sekolah dan guru di SDRA Kota Lhokseumawe; nyaris tidak teridentifikasi secara signifikan di sekolah. Sehingga gambaran konflik ini hanya dapat disebutkan satu contoh saja,

⁷Usman, Husaini. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 389.

yaitu: adanya tim guru yang kurang berkenan dengan pengadaan kegiatan atau event tertentu pada jam pembelajaran, karena dianggap berdampak pada eksistensi pembelajaran peserta didik.

5. Konflik antarorganisasi

Perihal konflik ini, hasil penelitian pada SDRA di Kota Lhokseumawe menunjukkan beberapa penyebab terjadinya konflik ini, antara lain: (a) komplain orangtua terkait keberadaan kantin di sekolah, karena dianggap menyalahi program konsumsi makanan/minuman sehat bagi peserta didik; (b) pola asuh orangtua yang terlalu protektif terhadap anak sangat mengganggu profesionalisme dan tanggungjawab guru dalam memberikan perhatian dan pendekatan yang adil dan merata terhadap setiap peserta didik tanpa terkecuali; (c) keterlambatan orangtua menjemput anak dan (d) sebagian guru kurang mengenal pihak yayasan secara personal, dikarenakan keterbatasan interaksi antara satu sama lainnya.

6. Konflik antarindividu dalam organisasi yang berbeda

Konflik antar individu dalam organisasi SDRA di Kota Lhokseumawe, pada umumnya dipengaruhi oleh adanya individu masyarakat yang tidak memperhatikan ketentuan dan tata tertib berkunjung dan berinteraksi di sekitar sekolah. Bentuk konflik ini ditandai oleh dua hal, yaitu: adanya masyarakat yang merokok dan membuang sampah sembarangan di area sekolah, kendati kerap diperingatkan; dan masyarakat yang menggunakan pakaian yang tidak syar'i di sekitar dan atau saat berkunjung ke sekolah.

Berdasarkan uraian jenis dan sumber konflik di atas, dapat disimpulkan bahwa munculnya setiap konflik dapat dapat dipicu oleh berbagai sumber; baik individu, kelompok maupun cakupan lebih luas yang dapat dilatar belakangi oleh banyak faktor. Terjadinya konflik antar individu maupun kelompok dikarenakan ada berbagai macam harapan dan keinginan individu yang tidak terpenuhi. Selain itu, perbedaan pandangan antar individu, juga dapat memicu konflik antar kelompok dalam suatu organisasi.⁸ Faktor penyebab konflik umumnya juga dapat disebabkan oleh kurangnya komunikasi guru dengan rekan kerja, perbedaan karakter, perbedaan ekspektasi dan persepsi serta faktor kepentingan, perbedaan norma/nilai, perbedaan latar belakang pendidikan, perbedaan budaya, dsb. Namun demikian berbagai konflik yang terjadi hampir seluruhnya bersifat fungsional, karena berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan

⁸Syukur, Fatah. 2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra, h. 159.

pendidikan di SRA dan berdampak positif terhadap penguatan kebersamaan dan kekeluargaan, serta dengannya prestasi kerja tim juga semakin membaik dan profesional.

Senada dengan uraian di atas, Rivai dan Arifin mengemukakan bahwa suatu konflik dapat berdampak positif dan fungsional terhadap kinerja tim.⁹ Dampak positif tersebut dapat dilihat dari sejumlah perubahan yang teramati di sekolah, antara lain: keakraban di antara guru semakin meningkat; timbulnya pemimpin-pemimpin baru; seleksi wakil-wakil yang kuat; dan perkembangan akan kebutuhan terhadap diri masing-masing.

TEKNIS PENGELOLAAN KONFLIK BERNUANSIA ISLAMI DI SEKOLAH DASAR RAMAH ANAK

Secara alamiah, konflik merupakan suatu kewajaran dan lumrah terjadi dalam suatu organisasi atau sekolah. Suatu konflik yang terjadi dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif, apabila dapat dikelola dengan baik dan hati-hati. Sebaliknya Konflik yang kerap diabaikan, sehingga melewati batas justru dapat berakibat fatal bagi eksistensi dan kualitas pendidikan suatu sekolah.¹⁰ Oleh karena itu sebagai seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah sepatutnya memperhatikan dan mengelola setiap konflik yang terjadi agar tidak berakibat pada terhambatnya kemajuan dan sulitnya mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pentingnya pengelolaan konflik merupakan wujud menciptakan rasa aman dan nyaman bagi seluruh warga sekolah. Rasa aman merupakan kebutuhan dasar yang harus terpenuhi bagi setiap orang, karena pengabaian akan berdampak pada minimnya prestasi kerja dan stagnansi kinerja guru/karyawan. Semua jenis konflik yang muncul, baik intrapersonal maupun antar kelompok perlu dikelola dan dijadikan kekuatan seorang guru dan warga sekolah lainnya guna menciptakan iklim dan budaya sekolah yang lebih baik.¹¹

SD Ramah Anak Kota Lhokseumawe menunjukkan keseriusan dan profesionalitas dalam mengelola konflik. Hal ini didasari oleh proses pengelolaan konflik yang dinilai telah memenuhi tiga indikator pengelolaan konflik yang profesional, yaitu: *identifikasi konflik, penilaian konflik dan pemecahan konflik*.

1. Perencanaan analisis konflik (identifikasi konflik)

Identifikasi merupakan langkah awal dalam perumusan masalah. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus mengumpulkan semua fakta yang bersifat negatif terhadap proses yang sedang berjalan, dapat berupa hal-hal: (a) yang tidak

⁹Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 550.

¹⁰Bashori. 2016. Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah. *Jurnal-Muslim Heritage*, 1(2).

¹¹Syukur, Fatah. 2011. *Manajemen Pendidikan...*, h. 160.

menyenangkan, (b) yang tidak layak terjadi menurut norma yang berlaku, dan (c) yang tidak cocok dengan target atau tujuan yang ingin dicapai.¹² Pada tahap awal, kepala sekolah SDRA juga melakukan identifikasi konflik untuk menemukan akar masalah yang sedang dihadapi, serta pihak-pihak yang terlibat konflik. Proses identifikasi dilakukan dengan mengamati berbagai fenomena negatif yang terlihat, seperti: kekakuan dalam tim, saling diam, tidak bersemangat, penurunan prestasi, dsb. Untuk melakukan rangkaian teknis ini, kepala sekolah dibantu oleh tim Badan Sosial Sekolah dan Ukhuwah (B2SU) yang sengaja dibentuk untuk memfasilitasi berbagai permasalahan dan kegiatan guru di sekolah.

2. Penilaian konflik

Setelah melakukan teknis identifikasi konflik, selanjutnya kepala sekolah SDRA melakukan pemilihan skala prioritas masalah dengan menggunakan beberapa aspek penilaian guna memperoleh informasi tentang tingkat kompleksitas suatu konflik; apakah permasalahan bersifat fungsional atau sebaliknya, ataukah konflik pada kategori serius, penting atau parah. Dengan perolehan data-data tersebut, kepala sekolah akan lebih mudah menentukan metode, strategi atau pendekatan yang tepat dalam pemecahan konflik. Lebih lanjut teknis penilaian konflik yang diterapkan kepala sekolah SDRA, dengan menggunakan skala penilaian yang didasarkan pada beberapa hal, yaitu:

- a) Aspek keseriusan (*seriousness*), yaitu: dengan melihat pengaruh pengaruh masalah tersebut atas hasil atau produk dari suatu proses, organisasi, dsb. Seumpama permasalahan tersebut tidak dipecahkan, maka kualitas dan kuantitas hasil dari proses yang sedang berjalan akan terganggu.
- b) Aspek kepentingan (*urgency*), yaitu dengan melihat ketersediaan waktu yang diperlukan untuk pemecahan masalah yang ada.
- c) Aspek kemungkinan meluas/berkembangnya masalah (*growth*), yaitu dengan melihat kemungkinan meluasnya masalah yang sedang dihadapi, apabila tidak segera dipecahkan atau kemungkinan munculnya masalah-masalah lain yang lebih gawat dari masalah yang sedang dihadapi saat ini.¹³

3. Pemecahan konflik

Pemecahan konflik merupakan teknis akhir yang dilakukan kepala sekolah SDRA. Dalam tahapan ini, kepala sekolah juga menstimulus indikasi konflik yang masih tersembunyi menggunakan strategi, pendekatan atau metode yang tepat dan sesuai dengan masalah yang teridentifikasi. Hasil akhir dari pelaksanaan teknis ini adalah pengambilan keputusan sesuai dengan tingkat dan kompleksitas konflik. Contoh: terkait masalah guru yang ingin mengundurkan diri, karena merasa terbebani dengan sistem sekolah *fullday school*. Pada kondisi ini, kepala sekolah memberikan keputusan dengan menawarkan alternatif; untuk beralih menjadi guru bidang studi yang hanya mengajar selama 2-3 hari per minggu. Dengan

¹²Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, h. 309.

¹³Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan...*, h. 308-309.

pertimbangan tersebut, guru yang bersangkutan kembali berkomitmen dan melanjutkan pengabdian di SDRA.

Terkait proses pengambilan keputusan, ada enam langkah pelaksanaannya, yaitu: (a) mendefinisikan/menetapkan masalah, (b) menentukan pedoman pemecahan masalah dengan batasan dan syarat-syarat tertentu, (c) mengidentifikasi alternatif, (d) mengadakan penilaian terhadap alternatif yang telah diperoleh, (e) memilih alternatif yang baik, dan (f) implementasi alternatif yang baik.

Selain itu, besarnya perhatian SDRA dalam menangani berbagai konflik teridentifikasi dengan dikembangkannya program pengentas konflik secara terstruktur dengan tiga tingkatan penyelesaian konflik, yaitu: *tingkat awal*; masalah dikelola oleh wakil kepala sekolah, kesiswaan atau kepala divisi; sesuai permasalahan yang akan diselesaikan. *Tingkat menengah*; ketika suatu konflik tidak teratasi pada tingkat pertama, sehingga harus melibatkan kepala sekolah dalam mengambil perannya sebagai manajer pengelola konflik. *Tingkat akhir*; tingkat pengelolaan konflik sampai ke tingkat ini sangat jarang terjadi, dikarenakan hampir tidak ada masalah yang tidak terselesaikan pada tingkat menengah. Konflik yang tidak terselesaikan sehingga mencapai tingkat ini, biasanya terkait kebijakan-kebijakan yayasannya, penggajian, dsb.¹⁴

Lebih lanjut, terkait pengambilan keputusan tidak serta merta hanya untuk dimaklumi oleh dua pihak atau kelompok saja. Akan tetapi hasil keputusan tersebut perlu ditindaklanjuti dengan beberapa teknis, yaitu: (a) menguatkan legalitas keputusan (misal, membuat surat keputusan), (b) berupaya agar keputusan dapat diterima oleh semua yang terlibat, (c) melakukan persuasi dan pengarahan menyalurkan hasil keputusan tersebut.¹⁵

STRATEGI MENAJEMEN KONFLIK BERNUANSIA ISLAMI DI SEKOLAH DASAR RAMAH ANAK

Pengelolaan konflik di SDRA Kota Lhokseumawe menggunakan beberapa strategi sebagai berikut:

Kolaborasi. Kepala sekolah SDRA menggunakan strategi kolaborasi dengan menciptakan situasi sama-sama menang dengan saling bekerjasama. Strategi ini diterapkan kepala sekolah dengan melakukan berbagai bentuk kerjasama antara pihak berkonflik, sehingga menemukan solusi terbaik bagi keduanya tanpa ada yang merasa dirugikan atau tinggi hati karena dimenangkan. Strategi kolaborasi dinilai sangat identik dengan pendekatan kekeluargaan (*ukhuwah*) yang dikembangkan di SDRA. Oleh karena itu, kolaborasi tidak hanya menjadi strategi pengentasan konflik, namun juga

¹⁴Saefullah. 2014. Manajemen Pendidikan ..., h. 310-311.

¹⁵Saefullah. 2014. Manajemen Pendidikan ..., h. 312.

berperan penting sebagai jiwa (*ruh*) dalam menyelesaikan berbagai isu dan persoalan di SDRA.

Kompromi (*musyawarah*). Dalam situasi tertentu, strategi kompromi dinilai efektif karena menggunakan prinsip *win-win solution* (menang-menang). Dengan prinsip ini, tidak ada pihak yang merasa dirugikan dan diperlakukan tidak adil. Kepala sekolah berposisi sebagai penengah di antara dua pihak yang berkonflik dengan menunjukkan beberapa peran, yaitu: sebagai pemisah, pendamai, pemberi kompensasi dan pemberi keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kepala sekolah SDRA melakukan kompromi atas dasar QS. Ali Imran ayat 159. Sebagai contoh; pengelolaan konflik yang dilakukan kepala sekolah dalam menangani dua orang guru kelas yang berkonflik, karena minimnya kehadiran salah satu guru kelas per bulannya. Untuk hal ini kepala sekolah melakukan kompromi dengan cara mempertemukan keduanya agar masing-masing dapat mengungkapkan perasaan. Disini kepala sekolah berperan sebagai pendengar, penengah, pendamai dan penasehat dengan pendekatan keagamaan di antara keduanya. Strategi ini menuntut kesabaran dan fleksibilitas seorang kepala sekolah dalam mengidentifikasi solusi yang sekiranya dapat diterima oleh setiap orang.¹⁶

Penggunaan strategi kompromi, biasanya didasari oleh beberapa pertimbangan, yaitu: saat tujuan dianggap penting, isu kompleks, solusi di bawah tekanan, dan kolaborasi tidak sukses.¹⁷ Langkah-langkah penerapan strategi ini meliputi: pencairan, keterbukaan, belajar empati, mencari tema bersama, mengambil alternatif, menanggapi berbagai alternatif, mencari penyelesaian, membuka jalan buntu, mengikat diri dengan penyelesaian di dalam kelompok, dan mengikat seluruh kelompok. Dengan memenuhi setiap langkah ini, maka berbagai konflik dapat ditangani secara efektif. Efektivitas strategi kompromi dalam memecahkan konflik secara terpadu dapat meminimalisir perbedaan antara pihak-pihak yang berkonflik. Oleh karena itu hampir semua organisasi menggunakan strategi ini untuk menemukan solusi pemecahan masalah.¹⁸

Akomodasi. Kepala SDRA mengemukakan bahwa strategi akomodasi bertujuan untuk mencari penyelesaian konflik dengan mengutamakan

¹⁶Tambunan, Abai Manupak. dkk. 2017. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Fullday School. *Jurnal Pendidikan UIN Malang*. 2 (6).

¹⁷Muslim, Ahmad. 2014. Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah. *Jurnal Paedagogy, IKIP Mataram*. 1 (2).

¹⁸Khasanah, Prahesti. 2014. Meningkatkan Kemampuan Manajemen Konflik Melalui Konseling Kelompok. *Jurnal Psikopedagogia Universitas Ahmad Dahlan*, 3 (2).

kemaslahatan pihak lain agar hubungan baik senantiasa terjaga. Dengan kata lain, pihak-pihak yang terlibat dituntut untuk mempertimbangkan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik dalam segala hal. Sebagai contoh; para guru diminta untuk senantiasa komunikatif dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada *stakholder*, terutama orangtua, kendati respon dan sikap yang mereka tunjukkan berbanding terbalik dengan layanan terbaik yang telah diberikan selama ini. Hal ini senada dengan pandangan Usman tentang penggunaan strategi *collaborating* yang ditujukan untuk pemecahan konflik terhadap kedua belah pihak berkonflik dengan saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja.¹⁹

Komunikasi. Komunikasi merupakan strategi tertua dalam meminimalisir konflik. *Team work* yang solid, senantiasa menjalin kebersamaan dan saling menjaga satu sama lainnya melalui komunikasi yang intensif dan sehat. Sehingga ketika muncul suatu permasalahan, akan lebih baik jika disampaikan secara terbuka melalui keluhan, ungkapan keberatan, ketidaksenangan, keengganan, dsb. Namun tentunya tetap diimbangi dengan menjaga nilai-nilai komunikasi yang baik, profesional dan proporsional sesuai dengan konteks permasalahan. Untuk menjaga komunikasi terbaik di sekolah, kepala SDRA memfasilitasi kotak kritik dan saran, sesi curhat dalam setiap rapat per individu maupun per divisi, laporan dan evaluasi kinerja mingguan, dll.

Tujuan penggunaan strategi komunikasi ini dalam penyelesaian konflik, sangat relevan dengan tujuan dan manfaat dari komunikasi itu sendiri, yaitu: sebagai sarana untuk: meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial, menyampaikan dan atau menerima informasi, menyampaikan dan menjawab pertanyaan; mengubah perilaku (pola pikir, perasaan dan tindakan) melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, motivasi, koordinasi dan pengawasan, dan mengubah keadaan sosial.²⁰ Selain itu, komunikasi juga dipandang sebagai cara untuk berbagi berbagai hal, seperti: berbagi pikiran, mendiskusikan sesuatu dan mengirim pesan. Dalam suatu komunitas, komunikasi berguna sebagai sarana untuk menjelaskan kebersamaan. Dengan kata lain, komunikasi adalah alat untuk berinteraksi. Suatu interaksi akan lebih efektif, jika komunikasi dalam komunitas digunakan dua arah.²¹

¹⁹Husaini Usman. 2006. *Manajemen...*, h. 390.

²⁰Usman, Husaini. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik ...*, h. 384-385.

²¹Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership ...*, h. 26.

Negosiasi. Strategi pemecahan konflik bersifat kolaboratif, diwujudkan melalui proses tawar menawar (perundingan) untuk mencapai perjanjian secara kooperatif atau kompetitif.²² Dengan kata lain, negosiasi adalah proses perundingan dua belah pihak atau lebih untuk memperoleh kesepakatan bersama. Strategi ini sangat dominan digunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDRA. Dalam proses pengelolaan konflik ini; selain kepala sekolah, guru juga diminta turut serta memikirkan jalan keluar dari setiap permasalahan yang teridentifikasi di SDRA.

Di samping berbagai strategi di atas, SDRA juga mengembangkan dua pendekatan islami yang telah diterapkan secara intensif selama ini. Kedua pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pendekatan kekeluargaan (*ukhuwah*); adalah pembentukan lingkungan sekolah yang sedemikian rupa tanpa adanya *gap* dan senioritas, tidak menunjukkan pemisahan antara atasan dan bawahan, serta mengutamakan komunikasi, negosiasi, diskusi dan kompromi/musyawarah dalam berbagai hal.
- b. Pendekatan spiritual; yakni proses pembinaan kepribadian guru melalui intensitas nasehat dalam kegiatan breafing, tausiyah, motivasi dan kegiatan-kegiatan rutin keagamaan (pengajian) yang terintegrasi dalam seluruh aktivitas di sekolah.

Lebih lanjut, kepala sekolah menyatakan bahwa keduanya merupakan kunci utama pengentasan konflik di SDRA selama ini, sehingga jarang sekali terjadi konflik yang berarti di sekolah, karena dengannya terbentuk ekspektasi dan orientasi kinerja guru yang shaleh, bekerja dengan motivasi *lillahi ta'ala*.

UPAYA-UPAYA MEMINIMALISIR KONFLIK DI SEKOLAH DASAR RAMAH ANAK

Suatu konflik sangat mustahil untuk dihilangkan, namun dapat diminimalisir dengan berbagai upaya dan kebijakan yang dapat menunjang keharmonisan di antara warga sekolah.²³ Seorang kepala sekolah yang visioner tidak akan membiarkan pengembangan suatu konflik sampai pada tahap yang membahayakan (destruktif). Demikian pula halnya kepala SDRA di Kota Lhokseumawe; menunjukkan profesionalitas dalam mengelola konflik, sehingga tahapan konflik terbesar yang pernah terjadi hanya berkisar pada tahap polarisasi. Namun demikian, pencapaian ini tidak serta merta diperoleh secara instan dalam proses

²²Usman, Husaini. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik ...*, h. 346.

²³Syafaruddin dan Irwan Nasution. 2005. *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching, h. 9.

pengelolaan konflik, melainkan ditunjang oleh berbagai program dan kebijakan pengentasan konflik, serta interaksi sosial yang telah dibudayakan sejak awal berdirinya SDRA dan turut disertakan dengan berbagai upaya perbaikan dan reaktualisasi program/kebijakan sesuai kondisi dan hasil evaluasi secara berkala.

Adapun berbagai upaya yang dikembangkan SDRA di Kota Lhokseumawe dalam meminimalisir konflik, dapat diuraikan secara umum sebagai berikut:

1. Program dan kebijakan pengentas konflik, terdiri dari:

- a. Program breafing pagi, tausiyah dan pengajian guru, serta event *family Gathering (rihlah)* guru setiap awal dan akhir semester.
- b. Program evaluasi, rapat mingguan, bulanan, semester dan tahunan yang memfasilitasi ide, gagasan dan pandangan guru tentang KBM dan perkembangan pendidikan di sekolah.
- c. Program parenting dan pertemuan dengan orangtua peserta didik setiap tiga bulan sekali.
- d. Program kemasyarakatan; yakni ikut serta dalam setiap kegiatan masyarakat dan melibatkan masyarakat dalam berbagai event di sekolah. Pelibatan peran serta masyarakat dalam mengontrol pendidikan sekolah, selain sebagai perwujudan SDRA juga sangat sesuai dengan tuntutan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pelibatan masyarakat dalam proses konsepsi dan partisipasi sebagai sesuatu yang dapat menjamin hadirnya dukungan maksimal dari masyarakat untuk berbagai kepentingan sekolah.²⁴ Dengan kondisi ini, sekolah akan terhindar dari konflik antarorganisasi (khususnya, antar sekolah-masyarakat), karena masyarakat dilibatkan untuk bertanggungjawab dan berkontribusi dalam menjaga kualitas, stabilitas dan eksistensi pendidikan di sekolah.

2. Program pengelolaan konflik terstruktur, sebagaimana telah dipaparkan pada poin teknis pengelolaan konflik.

3. Iklim/budaya dan interaksi sosial yang ramah guru

Sekolah merupakan tempat berprosesnya suatu budaya, sehingga sekolah dipandang sangat menentukan corak masyarakat dan kemajuan budayanya. Dengan potensinya yang khas, manusia dapat menciptakan suatu budaya untuk mengembangkan pikiran, hati dan perilaku fisiknya dengan berbagai keterampilan.²⁵ Sekolah sebagai institusi sosial bertanggungjawab untuk mewujudkan proses pendidikan yang kondusif, jauh dari konflik agar kehidupan masyarakat dapat terbentuk sesuai dengan harapan dan cita-cita bangsa.

Dalam upaya mewujudkan cita-cita bangsa tersebut, SDRA di Kota Lhokseumawe telah berupaya membentuk iklim/budaya dan interaksi sosial yang ramah guru. Salah satu tujuan program ini adalah untuk meminimalisir konflik

²⁴Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 244-245.

²⁵Syafaruddin dan Irwan Nasution. 2005. *Manajemen ...*, h. 8-9.

yang terjadi di lingkungan sekolah. Urgensi pembentukan iklim/budaya dan interaksi sosial yang positif di sekolah sangat efektif dalam meminimalisasi konflik, dikarenakan budaya positif akan mewarnai pola komunikasi, kegiatan dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam sistem pendidikan sekolah yang selanjutnya terbentuk menjadi budaya SDRA.²⁶

Adapun beberapa bentuk iklim/budaya, kebijakan dan interaksi sosial yang telah dikembangkan di SDRA Kota Lhokseumawe selama ini, antara lain:

- a. Senantiasa memperkuat kebersamaan tim (*ukhuwah*) dalam setiap aktivitas dan program-program sekolah. Bahkan memperkuat budaya ini dengan membentuk Badan Sosial Sekolah dan Ukhuwah (B2SU) untuk menjembatani beberapa hal, yaitu: menangani berbagai permasalahan guru tahap awal, menjenguk guru/keluarganya yang sakit, memenuhi undangan acara guru, kunjungan kekeluargaan (*home visit*) guru secara rutin, dll. Pembentukan kelompok kecil ini sangat membantu minimalisasi konflik. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Sudarwan Danim, bahwa kelompok kerja guru berskala kecil efektif memecahkan masalah atau mengadakan pertemuan bagi aneka ragam keperluan.²⁷
- b. Menghilangkan istilah senioritas dalam tim guru SDRA. Prinsip persamaan ini sebagai upaya untuk menghindari adanya guru yang merasa tinggi hati karena merasa diri lebih awal mengajar di sekolah, sehingga merasa lebih faham dan atau lebih baik dari yang lainnya. SDRA memandang perbedaan antar individu hanya pada ketakwaan dan keimanan kepada Allah swt sesuai dengan QS. al-Hujarat/49:13 dan ayat lainnya serta hadits Rasulullah saw.
- c. Kepala SDRA memiliki kepedulian yang tinggi terhadap sekolah, menempatkan guru secara proporsional, senantiasa mengajak guru untuk bermuhasabah diri terkait hakikat pendidik, bahkan mengakui kekurangan diri; sehingga senantiasa mengharapkan kerjasama dengan guru dalam penyelenggaraan sekolah. Sikap kepala sekolah SDRA ini menunjukkan karakteristik pemimpin yang islami, yakni: tidak memaksakan kehendak, bijak dan senantiasa mengintropeksi diri dan mengakui kelemahan diri yang tidak terlepas oleh kebutuhan kerjasama tim.
- d. Aturan dan manajemen sekolah yang tidak kaku, karena dibangun atas dasar kemaslahatan dan melibatkan guru dalam berbagai keputusan dan kebijakan, terkecuali pada ranah kebijakan yayasan (gaji dan bangunan fisik sekolah). Upaya ini dinilai tepat, karena pemecahan konflik dapat dimulai dari beberapa hal, di antaranya: *participating* guru, yakni pelibatan peran serta guru dalam mengemukakan ide, gagasan dan pemikirannya dalam berbagai kepentingan sekolah untuk pencapaian tujuan pendidikan terbaik.²⁸

²⁶Sagala, Syaiful. 2009. Memahami Organisasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta, h. 111.

²⁷Danim, Sudarwan. 2007. Visi Baru Manajemen Sekolah ..., h. 85.

²⁸Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership ...*, h. 266.

- e. Pembayaran gaji diupayakan tepat waktu di awal bulan. Keberhasilan manajemen konflik, tidak hanya ditentukan oleh seorang kepala sekolah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat. Akan tetapi turut didukung oleh penghargaan yang tinggi terhadap guru, memfasilitasi kondusifitas KBM serta melakukan pengawasan prestasi guru yang sangat menentukan kualitas *output* sebuah sekolah.²⁹
- f. Pembagian jadwal mengajar disesuaikan dengan permintaan dan kondisi guru. Hal ini tentu sangat bersesuaian dengan karakteristik SDRA, yaitu penyelenggaraan pendidikan berdasarkan realitas dan fleksibilitas yang terbimbing.
- g. Motivasi kinerja ikhlas karena Allah swt dalam segala aktivitas di sekolah. Motivasi, tujuan, nilai-nilai dan prioritas utama seorang guru dalam bekerja hendaknya senantiasa ikhlas karena Allah swt, agar dengannya memperoleh *mardhatillah* (QS. al-Baqarah/2:207).³⁰
- h. Guru SDRA diperbolehkan membawa anak ke sekolah.

Berdasarkan paparan sejumlah program, iklim/budaya dan interaksi sosial ramah guru di atas, maka sangat memungkinkan keberhasilan upaya meminimalisir konflik di SDRA Kota Lhokseumawe. Keberhasilan ini dikarenakan pengembangan iklim/budaya dan interaksi sosial ramah guru tersebut diakui mampu melahirkan sikap-sikap positif dan konstruktif bagi setiap guru, sehingga terciptanya interaksi sosial yang harmonis dan jauh dari konflik yang berkepanjangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa SDRA merupakan sekolah yang minim konflik, dikarenakan ketanggapan kepala sekolah dan kemampuan manajerial konfliknya yang mumpuni; di samping didukung oleh kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh kepala sekolah dan guru. Kecerdasan spiritual tersebut tampak terimplementasi dalam kepribadian dan berbagai aspek kinerja guru di SDRA. Atas kedua dasar ini, maka tahap-tahap munculnya konflik yang besar (destruktif) dapat terbandung dan jika adanya konflik, hanya berkisar pada tingkat kedua (polarisasi) dari 4 tahapan perkembangan konflik yang dapat muncul di SDRA.

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya iklim/budaya sekolah yang baik di SDRA Kota Lhokseumawe; kekurangan hanya dirasakan oleh sebagian kecil guru saja; yang hampir seluruhnya berasal dari kalangan guru baru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sedikit konflik yang berlaku hanya berasal dari guru yang baru bergabung di sekolah, karena mereka belum sepenuhnya menjiwai karakteristik dan iklim/budaya SDRA yang bersangkutan, disamping frekuensi kebersamaan yang belum lama terbina. Sedangkan para guru yang telah mengabdikan lebih dari 1 tahun, tampak sangat nyaman dan memiliki kecerdasan spiritual yang mumpuni, karena telah lama terbina dalam budaya SDRA yang menjunjung nilai-nilai kekeluargaan, spiritual Islam dan profesionalitas pengentasan konflik.

²⁹Hendarman. 2015. *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Indeks, h. 15.

³⁰Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership ...*, h. 266.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh sejumlah kesimpulan, sebagai berikut:

1. Ada enam bentuk konflik yang terjadi di SD Ramah Anak (SDRA), yaitu konflik: dalam diri individu, antarindividu, antarindividu dan kelompok/divisi, antardivisi/grup, antarorganisasi, dan antarindividu dalam organisasi yang berbeda. Dominasi konflik hanya terjadi pada aspek personal guru, antara lain: alasan keluarga, keterbatasan kemampuan, beban kerja yang berat, dsb.
2. Setiap konflik yang muncul dapat dikelola dengan baik, berdasarkan tiga teknis pengelolaan konflik, yaitu: identifikasi konflik, penilaian konflik dan pemecahan konflik yang bernuansa islami melalui pendekatan kekeluargaan (*ukhuwah*) dan spiritual.
3. Strategi pengelolaan konflik bernuansa islami yang diterapkan di SDRA sangat mengutamakan kolaborasi, akomodasi, kompromi (musyawarah), komunikasi, dan negosiasi.
4. Upaya-upaya yang dilakukan SDRA untuk meminimalisir konflik adalah dengan merancang: program dan kebijakan pengentas konflik, program pengelolaan konflik terstruktur, serta iklim/budaya dan interaksi sosial yang ramah guru; yang diaplikasikan secara nyata oleh seluruh warga sekolah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada jajaran pimpinan dan LP2M UIN Ar-Raniry yang telah mensupport dan memfasilitasi pelaksanaan penelitian ini melalui dana DIPA UIN Ar-Raniry Tahun 2018. Selanjutnya, kepada kepala sekolah dan seluruh guru SDIT Bunayya, SDIT Al-Markazul Islami dan SD Swasta Srikandi Kota Lhokseumawe Provinsi Aceh yang telah bersedia memberikan data dan informasi guna menjawab seluruh pertanyaan penelitian ini. Disamping itu kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung; sehingga luaran penelitian ini dapat dipublikasikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Hendarman. *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Indeks, 2015.
- Hendricks, W. *Bagaimana Mengelola Konflik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kordi K, M. Ghufuran H. *Manusia Sekolah dan Sekolah Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2013.

- Munif Chatib, Munif. *Sekolahnya Manusia*. Bandung: Kaifa, 2011.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Sagala, Syaiful. *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Syafaruddin dan Irwan Nasution. *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Sumber Artikel Jurnal Online

- Bashori. 2016. Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah. *Jurnal-Muslim Heritage*. (01 November 2016): 353-370, Vol. 1 No. 2. (diakses 20 September, 2018).
- Benny, Cornelia J. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. (01 Oktober 2005): 59-81, Vol. III No. 2. (diakses 15 September, 2018).
- Khasanah, Prahesti. 2014. Meningkatkan Kemampuan Manajemen Konflik Melalui Konseling Kelompok. *Jurnal Psikopedagogia*. (01 Desember 2014): 68-78, Vol. 3 No. 2. (diakses 17 September, 2018).
- Muslim, Ahmad. 2014. Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah. *Jurnal Paedagogy*. (01 Desember 2014): 123-133, Vol. 1 No. 2. (diakses 20 September, 2018).
- Tambunan, Abai Manupak. dkk. 2017. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Fullday School. *Jurnal Pendidikan*. (20 Juni 2017): 848-852, Vol. 2 No. 6. (diakses 27 Agustus, 2018).
- Tentama, Fatwa. (2015). Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*. (01 April 2015): 1-8, Vol 14. No. 1. (diakses 16 September, 2018).