

**PENGEMBANGAN MODEL  
MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK  
DI SMA SWASTA DI KOTA METRO PROVINSI LAMPUNG**

**DISERTASI**

Diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

**Oleh:  
AGUS WIBOWO  
NPM. 1986031007**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
2022 M/ 1443 H**

**PENGEMBANGAN MODEL  
MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK  
DI SMA SWASTA DI KOTA METRO PROVINSI LAMPUNG**

**DISERTASI**

Diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh  
**AGUS WIBOWO**  
NPM : 1986031007



**TIM PROMOTOR**

Promotor: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
Co- Promotor: Dr. Andi Tahir, M.A  
Co- Promotor: Dr. Koderi, M.Pd

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
2022 M/ 1443 H**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA**

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN  
SETELAH UJIAN TERBUKA**

## SURAT KETERANGAN PENYELARASAN

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

## ABSTRAK

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang dominan dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif salah satunya dengan mengelola konflik dengan baik. Kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan dalam mengelola setiap konflik dan mampu menjadikan konflik sebagai peluang untuk maju adalah kompetensi yang harus dikembangkan. Faktanya, banyak kepala sekolah yang belum memiliki kapasitas yang baik dalam menyelesaikan konflik di sekolah. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengembangkan model manajemen konflik berbasis profetik sebagai literasi, edukasi, dan habituasi oleh kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian dan pengembangan (R&D) model ADDIE. Validator penelitian adalah ahli bahasa, ahli materi, dan ahli desain pembelajaran untuk memvalidasi produk penelitian, dan responden yaitu: kepala SMA PGRI Kota Metro, SMA Ma'arif 1 Kota Metro, dan SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro. Teknik pengumpulan data menggunakan angket skala likert, dan data di analisis secara kualitatif dan kuantitatif deskriptif.

Hasil penelitian yaitu: 1. Mengembangkan model manajemen konflik berbasis profetik dilakukan melalui tahapan analisis karakteristik sekolah, analisis masalah, analisis pelaksanaan manajemen konflik, serta analisis kebutuhan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik, kemudian tahapan desain draft model manajemen konflik profetik, tahapan mengembangkan model manajemen konflik berbasis profetik dan produk penelitian, tahapan implementasi yang meliputi kegiatan uji kelayakan, dan kegiatan *focus group discussion*, dan terakhir adalah tahapan evaluasi terhadap produk model manajemen konflik profetik 2) Kelayakan model manajemen konflik berbasis profetik secara teoritis berada pada kategori sangat layak, 3. Respon kebergunaan produk model manajemen konflik profetik oleh responden berada pada kategori sangat baik.

Novelty penelitian yaitu model manajemen konflik berbasis profetik adalah erangkaian proses yang dilakukan untuk penyelesaian konflik dengan cara membatasi aspek negatif dan menaikkan aspek positif dari konflik melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan menginternalisasikan karakter Shidiq, Amanah, Fatonah, dan Tabligh serta prinsip Amar Ma'ruf, Nahi Munkar dan Ketauhidan dalam upaya terwujudnya hikmah dan ihsan bagi para pihak-pihak yang berkonflik.

Kata Kunci: *Manajemen konflik, profetik*

## ABSTRACT

The principal's leadership is the dominant factor in creating a conducive school climate, one of which is by good managing conflict. The principal ability as a leader to manage every conflict and to make conflict an opportunity to progress is a competency that must be developed. In fact, many school principals don't have a good capacity to resolve conflicts in schools. This research aims to develop a model of conflict management based prophetic as literacy, education, and habituation by school principals to manage conflict in schools. The research method is research and development (R&D) with ADDIE. Research validators are linguists, materials experts, and learning design experts to validate research products, and the respondents are: the principal Senior High School of PGRI Metro, Senior High School of Ma'arif 1 Metro, and Senior High School of Muhammadiyah 02 Metro. The data collection used a Likert scale and the data were analyzed qualitatively and quantitatively descriptively.

The results of the research are: 1. Developing conflict management model based prophetic is carried out through the following stages: analysis of school characteristics, analysis of problem, analysis of the implementation of conflict management, as well as analysis of the needs of school principals in resolving conflicts, then the design stages of draft conflict management model based prophetic, stages of developing conflict management models based of prophetic and research products as modules, implementation stages which include feasibility test activities, and focus group discussion activities, and the last is the evaluation stage of the product of the conflict management model based prophetic 2) The theoretical feasibility of the prophetic-based conflict management model is in the very feasible category, 3. The respondents' response to the usefulness of the prophetic conflict management model product is in the very good category.

Novelty research that is conflict management model -based prophetic is steps of processes carried out to resolve conflicts by limiting negative aspects and increasing positive aspects of conflict through planning, implementation, and evaluation stages by internalizing the characters of Shidiq, Amanah, Fatonah, and Tabligh as well as the principles of Amar Ma 'ruf, Nahi Munkar and Unity in an effort to realize wisdom and ihsan for the parties to the conflict.

Key word: *conflik management, prophetic*



## نبذة مختصرة

قيادة المدير هي العامل المهيمن في خلق مناخ مدرسي موات ، أحد هذه العوامل هو إدارة الصراع بشكل جيد. إن قدرة المدير كقائد في إدارة كل صراع والقدرة على جعل الصراع فرصة للتقدم هي الكفاءة التي يجب تطويرها. في الواقع ، لا يمتلك العديد من مديري المدارس بعد القدرة الجيدة على حل النزاعات في المدارس. يهدف هذا البحث إلى تطوير نموذج نبوي لإدارة الصراع مثل محو الأمية والتعليم والتعود من قبل مديري المدارس على إدارة الصراع في المدارس. أسلوب البحث المستخدم هو نموذج ADDIE للبحث والتطوير. المدققون في البحث هم لغويون وخبراء مواد وخبراء في تصميم التعلم للتحقق من صحة المنتجات البحثية ، والمشاركين هم: مدير SMA Muhammadiyah 02 و Kota Metro 1 SMA Ma'arif و SMA PGRI Metro City و Kota Metro. استخدمت تقنية جمع البيانات استبيان مقياس ليكرت ، وتم تحليل البيانات نوعياً وكمياً. ونتائج البحث هي: 1. يتم تطوير نموذج نبوي لإدارة الصراع من خلال المراحل التالية: تحليل خصائص المدرسة ، تحليل المشكلة ، تحليل تنفيذ إدارة الصراع ، وكذلك تحليل احتياجات مديري المدارس في حل النزاعات ، ثم مراحل تصميم مسودات نموذج إدارة الصراع النبوي ، ومراحل تطوير إدارة الصراع على أساس نبوي النماذج والمنتجات البحثية ، ومراحل التنفيذ التي تشمل أنشطة اختبار الجدوى ، وأنشطة المناقشة الجماعية المركزة ، والأخيرة هي مرحلة التقييم لمنتج نموذج إدارة الصراع النبوي (2) إن الجدوى النظرية لنموذج إدارة الصراع المبني على النبوة تقع في فئة جدوى ، 3. استجابة المستجيبين لفائدة منتج نموذج إدارة الصراع النبوي في فئة جيدة جداً.

البحث المبتكر الذي يعتبر نموذجاً نبوياً لإدارة الصراع هو سلسلة من العمليات التي يتم تنفيذها لحل النزاعات عن طريق الحد من الجوانب السلبية وزيادة الجوانب الإيجابية للصراع من خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم من خلال استيعاب شخصيات الشقيق والأمانة وفتونة و. التبليغ ومبادئ عمار معروف وناهي منكر والوحدة في محاولة لتحقيق الحكمة والإحسان لأطراف النزاع.

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Harapan yang tinggi dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan harus dijawab dan menjadi energi positif untuk melakukan perubahan dan transformasi lembaga pendidikan yang lebih adaptif dan kompetitif. Salah satu faktor penting untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang adaptif dan kompetitif yakni iklim yang dibangun pada lembaga Pendidikan harus nyaman, kondusif, penuh toleransi, kekeluargaan, dan rasa memiliki yang tinggi diantara pada personel lembaga pendidikan tersebut. Hubungan kerja yang baik, professional antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan karyawan atau staf tata usaha, guru dengan tata usaha menjadi faktor internal yang harus diciptakan dan harus selalu dikembangkan.

Terwujudnya iklim organisasi yang kondusif dan kordinatif diantara personel-personel pada lembaga pendidikan tidak lepas dari kemampuan dan kapasistas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *top leader* pada lembaga pendidikan harus mampu memfasilitasi, memotivasi, menjadi teladan, membimbing, dan mengayomi, bersikap adil, objektif, dan bertanggungjawab terhadap semua personel sekolah. Sekolah yang memiliki iklim kerja yang kondusif, toleransi, terbuka, dan mengakomodir setiap perbedaan yang muncul menjadi potensi yang positif akan tumbuh menjadi sekolah yang efektif. *School effectiveness can be defined to the extent that an educational organization as a social system with certain resources can fulfill its objectives without the abnormal use of its processes and resources and without putting inappropriate pressure on members of its organization<sup>1</sup>.*

Konflik yang muncul pada organisasi sekolah sering terjadi, dan kadang kala berdampak pada produktifitas sekolah. Konflik adalah benturan atau pertentangan yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Wirawan mengutip pendapat De Girolamo menjelaskan bahwa konflik adalah “*a process that begins when individual or group*

---

<sup>1</sup> Rahayu Larasati dan Setya Raharja, *Conflict Management In Improving Schools Effectiveness*, Vol. 397 No. I (2020), h. 2.

*perceives differences and opposition between itself and another individual or group about interest and resources, beliefs, values, or practices that matter to them*"<sup>2</sup>. De Girolamo menyebutkan bahwa konflik merupakan sebuah kondisi yang terjadi dimulai dari adanya suatu perbedaan antara individu atau sebuah kelompok dalam aspek keinginan dan sumber daya, nilai, kepercayaan, atau kegiatan yang dilakukan. Konflik yang terjadi pada SMA Swasta di Kota Metro antara lain terjadi di SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro, SMA Ma'arif Kota Metro, dan SMA PGRI Kota Metro. Konflik yang terjadi disebabkan oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam diri para guru dan personel sekolah, ataupun dari faktor eksternal. Dalam penyelesaian konflik, kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan structural dan pembiaran, sehingga masalah tidak terselesaikan secara efektif.

Berangkat dari fakta tersebut, maka dilakukan pengembangan model manajemen konflik yang menginternalisasikan nilai profetik sebagai alternative solusi menyelesaikan konflik disekolah. Model manajemen konflik berbasis profetik yang akan dikembangkan terdiri dari tahapan yaitu tahapan Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi Pada setiap tahapan manajemen konflik profetik akan menginternalisasikan nilai humanis, liberasi, dan transdensi. Dengan internalisasi nilai profetik pada setiap tahapan kegiatan manajemen profetik, maka dalam implementasi model manajemen konflik berbasis profetik untuk mengelola konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan bukan hanya sekedar berorientasi pada penyelesaian konflik, akan tetapi ada hikmah yang diperoleh dari masing-masing pihak yang berkonflik untuk digunakan sebagai bekal menjadi manusia yang selalu belajar menjadi lebih baik.

## **B. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan untuk mengembangkan model manajemen konflik berbasis profetik adalah penelitian dan pengembangan (R&D) dengan Langkah pengembangan model ADDIE. Lokasi yang digunakan untuk

---

<sup>2</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, (Jakarta: Salemba, 2010), h.75.

melaksanakan penelitian yaitu di SMA Swasta di kota Metro, yaitu SMA Muhammadiyah 2 Kota Metro, SMA Ma'arif Kota Metro, dan SMA Taruna Gajah Mada Kota Metro. Data penelitian dikumpulkan menggunakan angket dengan skala likert, dan data yang sudah terkumpul dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif deskriptif.

### **C. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang diperoleh yaitu: 1) Mengembangkan model manajemen berbasis profetik dilakukan dengan tahapan analisis masalah dan kebutuhan sekolah dalam menyelesaikan konflik, mendesain draft model manajemen konflik profetik, mengembangkan modul manajemen konflik profetik yang menjadi panduan pelaksanaan model manajemen konflik profetik, tahap implementasi model dan produk model, dan tahapan evaluasi untuk melihat kebergunaan produk model manajemen konflik profetik., 2) Kelayakan produk model manajemen konflik berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro Provinsi Lampung berdasarkan *expert review* berada pada kategori sangat layak., 3) Kebergunaan Modul Manajemen Konflik Profetik melalui uji respon pengguna respon kebergunaan dalam kategori sangat baik

### **D. Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian yaitu model manajemen konflik berbasis profetik yang dikembangkan adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk penyelesaian konflik dengan cara membatasi aspek negatif dan menaikkan aspek positif dari konflik melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan menginternalisasikan karakter Shidiq, Amanah, Fatonah, dan Tabligh serta prinsip Amar Ma'ruf, Nahi Munkar dan Ketauhidan dalam upaya terwujudnya hikmah dan ihsan bagi para pihak-pihak yang berkonflik. Model manajemen konflik berbasis profetik secara teoritis layak digunakan dan mendapat respon kebergunaan sangat baik oleh responden penelitian

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi yang dipergunakan mengacu pada SKB antara Menteri Agama serta Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, masing-masing No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 dengan beberapa adaptasi.

### 1. Konsonan

Transliterasi huruf Arab ke dalam huruf Latin adalah sebagai berikut :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Sa</i>	Š	Es dengan titik di atas
ج	<i>Ja</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ĥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Zal</i>	Ẓ	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan Ye
ص	<i>Sad</i>	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dad</i>	ḍ	De dengan titik di bawah
ط	<i>Ta</i>	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	<i>Za</i>	ẓ	Zet dengan titik di bawah
ع	<i>'Ain</i>	‘	Apostrof terbalik
غ	<i>Ga</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
ه	<i>Ham</i>	H	Ha

ء	<i>Hamzah</i>	‘	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

*Hamzah* (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apapun.

Jika terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (‘).

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti halnya vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, maka transliterasinya adalah sebagai berikut :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Fathah</i>	A	A
اِ	<i>Kasrah</i>	I	I
اُ	<i>Dhammah</i>	U	u

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf yang meliputi :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
يَ	<i>fathah dan ya</i>	ai	a dan i
وَاوْ	<i>kasrah dan waw</i>	au	a dan u

Contoh :

كيف : *kaifa*      bukan      *kayfa*

هول : *haulā*      bukan      *hawla*

### 3. Penulisan *Alif Lam*

Artikel atau kata sandang yang dilambangkan dengan huruf ال (*alif lam ma'arifah*) ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika diikuti oleh huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah*. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh :

شَدَز : الشمس : *al-syamsu* (bukan *asy-syamsu*)

م : الزلزلة : *al-zalzalāh* (bukan *az-zalzalāh*)

ز : الفساد : *al-falsalah*

البلاد : *al-bilādu*

### 4. *Maddah*

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, maka transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Harakat Huruf	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ و	<i>fathah</i> dan <i>alif</i> , <i>fathah</i> dan <i>waw</i>	$\bar{A}$	a dan garis di atas
يِ	<i>kasrah</i> dan <i>ya</i>	$\bar{I}$	i dan garis di atas
يِ	<i>dhammah</i> dan <i>ya</i>	$\bar{u}$	u dan garis di atas

Garis datar di atas huruf *a*, *i*, *u* bisa juga diganti dengan garis lengkung seperti huruf *v* yang terbalik, sehingga menjadi  $\hat{a}$ ,  $\hat{i}$ ,  $\hat{u}$ . Model ini sudah dibakukan dalam *font* semua sistem operasi.

Contoh :

مات : *mâta*

رمي : *ramâ*

يموت : *yamûtu*

## 5. *Ta Marbûtah*

Transliterasi untuk *ta marbûtah* ada dua, yaitu *ta marbûtah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah* dan *dhammah*, transliterasinya adalah (t). Sedangkan *ta marbûtah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah (h). Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbûtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbûtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh :

روضة الاطفال : *rauḍah al-atfâl*

المدينة الفاضلة : *al-madânah al-fâḍilah*

الحكمة : *al-hikmah*

## 6. *Syaddah (Tasydid)*

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydid* ( ّ ), maka dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh :

ربنا : *rabbânâ*

نجينا : *najjaânâ*



الحق : *al-ḥaqq*

الحج : *al-ḥajj*

نعم : *nu'ima*

عدو : *'aduwwun*

Jika huruf *ى* bertasydid di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (سى), maka ditransliterasikan seperti huruf *maddah* (â).

Contoh :

علي : *'ali* (bukan *'aliyy* atau *'aly*)

عربي : *'arabi* (bukan *'arabiyy* atau *'araby*)

## 7. *Hamzah*

Aturan transliterasi huruf *hamzah* menjadi *apostrof* (') hanya berlaku bagi huruf *hamzah* yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila huruf *hamzah* terletak di awal kata, maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab ia berupa *alif*.

Contoh :

تأمرون : *ta'murūna*

النوء : *al-nau'*

شيء : *syai'un*

أمرت : *umirtu*

## KATA PENGANTAR

*Assalammu'alaikum wr.wb*

*Alhamdulillahirabbil'alamin.* Segala ucap syukur selayaknya wajib penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala kemurahan nikmat dan pertolongannya kepada penulis dalam upaya menyusun laporan penelitian atau disertasi ini hingga pada titik seperti sekarang. Penyusunan Disertasi yang berjudul “Pengembangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik di SMA Swasta Se- Kota Metro” merupakan salah satu proses yang dilalui sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi sebagai syarat disertasi pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN).

Penulis tak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada para pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini, antara lain:

1. Prof. Wan Jamaludin, Z. M.Ag. Ph.D., Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN).
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si. Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN).
3. Prof, Dr. Agus Pahrudin, M.Pd. Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN).
4. Prof, Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. Skretaris Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN) sekaligus sebagai Promotor
5. Dr. Andi Tahir, M.A sebagai Co Promotor I
6. Dr. Koderi, M.Pd, sebagai Co Promotor II
7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN).

8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN) Angkatan 2019. yang telah banyak membantu.
9. Istri dan anak-anak saya, Orang Tua dan Keluarga tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan dan do'a.
10. Drs. Jazim Ahmad, M.Pd., rektor UM Metro yang telah memberikan dukungannya

Semoga kebaikan yang telah diberikan akan dibalas oleh Allah SWT dengan amal dan keberkahan. Aamiin

Akhirnya, diantara segala kekurangannya penulis berharap disertasi ini memberikan manfaat buat penulis pada khususnya, dan bagi masyarakat serta dunia Pendidikan pada umumnya. Oleh karena itu, saran dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan disertasi ini.

*Wassalammu'alaikum wr wb*

Metro, 27 Juni 2022

Agus Wibowo

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENYELARASAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORIGINALITAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>x</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITER.....</b>	<b>xiii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xxii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xxv</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus.....	28
C. Rumusan Masalah.....	29
D. Tujuan Penelitian.....	30
E. Manfaat Penelitian.....	30
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep Pengembangan Model.....	32
1. Konsep Model.....	32
2. Pengertian Pengembangan .....	35
3. Jenis-jenis Model Pengembangan.....	37
4. Relevansi Model.....	50
B. Konsep Model Yang Dikembangkan.....	52
1. Pengertian Manajemen.....	53
2. Konsep Konflik.....	60
3. Manajemen Konflik.....	74
4. Profetik.....	85
5. Model Manajemen Konflik Profetik .....	118
C. Kerangka Teoritik.....	124
D. Rancangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik.....	135
E. Penelitian yang Relevan.....	140
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	147
1. Lokasi Penelitian.....	147
2. Waktu Penelitian.....	148
B. Karakteristik Model Yang Dikembangkan .....	148
1. Desain Model.....	148

2. Sasaran .....	149
3. Tujuan .....	149
C. Pendekatan dan Metode Penelitian .....	149
1. Pendekatan Penelitian .....	149
2. Metode Pengembangan .....	153
D. Langkah-langkah Pengembangan Model .....	154

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Pengembangan .....	159
1. Tahap Analisis .....	159
2. Tahap Desain Draft I Model Manajemen Konflik Profetik .....	184
3. Tahap Pengembangan Draft Final Model Manajemen Konflik Profetik .....	189
4. Tahap Impelementasi Model Manajemen Konflik Profetik .....	198
5. Tahapan Evaluasi Model Manajemen Konflik Profetik .....	205
B. Kelayakan Modul Manajemen Konflik Profetik .....	219
1. Kelayakan Format dan Tata Letak ( <i>layout</i> ) .....	219
2. Kelayakan Penulisan Materi .....	221
3. Kelayakan Isi .....	222
4. Kelayakan Modul Manajemen Konflik Profetik .....	224
C. Respon Terhadap Produk Melalui Uji Praktisi .....	226
D. Pembahasan .....	231

#### **BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	250
B. Implikasi .....	251
C. Saran .....	252

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>253</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>261</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
Tabel 3.1	Kriteria Tingkat Kelayakan.....	158
Tabel 4.1	Gambaran Umum SMA PGRI Kota Metro .....	160
Tabel 4.2	Sarana dan Prasarana Belajar SMA PGRI Kota Metro.....	162
Tabel 4.3	Gambaran Umum SMA Ma'arif Kota Metro.....	163
Tabel 4.4	Sarana dan Prasarana Belajar SMA Ma'arif 1 Kota Metro	165
Tabel 4.5	Gambaran Umum SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro	166
Tabel 4.6	Sarana dan Prasarana Belajar SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro.....	168
Tabel 4.7	Hasil analisis karakteristik lokasi penelitian .....	171
Tabel 4.7	Rekapitulasi Skor hasil uji kelayakan formulasi materi modul	224
Table 4.12	Rekapitulasi Skor uji kelayakan Modul Manajemen Konflik Profetik	229

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Model Pengembangan Borg And Gall.....	38
Gambar 2.2 Model Pengembangan Addie.....	4
Gambar 2.3 Model Pengembangan Assure.....	43
Gambar 2.4 Model Pengembangan Lee Dan Owens.....	45
Gambar 2.5 Model Pengembangan Dick And Carey.....	46
Gambar 2.6 Model Pengembangan Hannafin And Peck.....	48
Gambar 2.7 Pengembangan Model Kemp .....	49
Gambar 2.8 Kerangka Teoritik .....	135
Gambar 2.9 Rancangan Pengembangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik.....	138
Gambar 3.1 Langkah Pengembangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik .....	155
Gambar 4.1 Draft I Desain Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik.	186
Gambar 4.2 Draft Final Model Manajemen Konflik Profetik.....	189
Gambar 4.3 Desain Sampul Modul Manajemen Konflik Profetik.....	193
Gambar 4.4 Format Daftar Tabel .....	195
Gambar 4.5 Format Daftar Gambar .....	195
Gambar 4.6 Format Daftar Lampiran.....	196
Gambar 4.7 Desain Sampul Sebelum Diperbaiki.....	207
Gambar 4. 8 Desain Sampul Sebelum Diperbaiki.....	208
Gambar 4.9 Sajian Tulisan Arab Sebelum Diperbaiki.....	209
Gambar 4.10 Sajian Tulisan Arab Sebelum Diperbaiki.....	209
Gambar 4.11 Sajian Gambar Sebelum Diperbaiki.....	210
Gambar 4.12 Sajian Gambar Setelah Diperbaiki.....	211

Gambar 4.13	Saran Masukan Aspek Penulisan.....	212
Gambar 4.14	Konstruksi Kalimat Setelah Diperbaiki.....	213
Gambar 4.15	Peta Capaian Kompetensi.....	214
Gambar 4.16	Submateri Dan Indicator Sebelum Diperbaiki.....	216
Gambar 4.17	Sajian Stratgei Pelaksanaan Model .....	217
Gambar 4.18	Strategi Pelaksanaan Model.....	219
Gambar 4.19	Diagram Skor Uji Kelayakan Format Dan Tata Letak ( <i>Layout</i> ).....	220
Gambar 4.20	Diagram Skor Uji Kelayakan Format Dan Tata Letak ( <i>Layout</i> ).....	222
Gambar 4.21	Diagram Skor Kelayakan Aspek Formulasi Garis Besar Materi.....	223
Gambar 4.22	Diagram Hasil Uji Kelakan Aspek Modul Manajemen Konflik Profetik .....	225



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>		<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian.....	261
Lampiran 2	Dokumentasi Penelitian .....	264
Lampiran 3	Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian.....	268
Lampiran 4	Dokumentasi Focus Group Discussion.....	271
Lampiran 5	Rekapitulasi Skor Penelitian	272

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Eksistensi lembaga pendidikan merupakan tujuan serta harapan yang harus diperjuangkan semaksimal mungkin oleh para pengelola lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan harus dibangun melalui sistem manajemen yang baik, iklim dan kultur organisasi yang kondusif dan kompetitif, kerjasama dan kordinasi yang sistematif dan jelas, serta sistem tata kelola organisasi yang baik, dan kepemimpinan visioner dan profesional. Faktor tersebut menjadi hal mendasar yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan agar mampu tetap produktif, progresif dan mampu adaptif dalam perubahan dan tuntutan jaman.

Harapan yang tinggi dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan harus dijawab dan menjadi energi positif untuk melakukan perubahan dan transformasi lembaga pendidikan yang lebih adaptif dan kompetitif. Salah satu faktor penting untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang adaptif dan kompetitif yakni iklim yang dibangun pada lembaga Pendidikan harus nyaman, kondusif, penuh toleransi, kekeluargaan, dan rasa memiliki yang tinggi diantara pada personel lembaga pendidikan tersebut. Hubungan kerja yang baik, professional antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan karyawan atau staf tata usaha, guru dengan tata usaha menjadi faktor internal yang harus diciptakan dan harus selalu dikembangkan.

Terwujudnya iklim organisasi yang kondusif dan kordinatif diantara personel-personel pada lembaga pendidikan tidak lepas dari kemampuan dan

kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *top leader* pada lembaga pendidikan harus mampu memfasilitasi, memotivasi, menjadi teladan, membimbing, dan mengayomi, bersikap adil, objektif, dan bertanggungjawab terhadap semua personel sekolah. Sekolah yang memiliki iklim kerja yang kondusif, toleransi, terbuka, dan mengakomodir setiap perbedaan yang muncul menjadi potensi yang positif akan tumbuh menjadi sekolah yang efektif. *School effectiveness can be defined to the extent that an educational organization as a social system with certain resources can fulfill its objectives without the abnormal use of its processes and resources and without putting inappropriate pressure on members of its organization*<sup>1</sup>. Pemberdayaan sumber daya sekolah, iklim yang nyaman menjadi faktor yang sangat penting untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang sudah ditetapkan. Salah satu komponen yang memiliki kontribusi dalam mewujudkan kondisi sekolah tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang dominan (*dominant factor*), agar setiap personel sekolah yang dipimpin memiliki motivasi dan energi yang tinggi dalam menghadapi berbagai perubahan yang diakibatkan tuntutan dan tantangan eksternal. Peran kepala sekolah dalam membangun iklim yang kondusif pada sekolah antara lain dilakukan melalui menciptakan hubungan dan pergaulan antar personel, mengadakan pembinaan untuk personel, pembagian tugas pendelegasian wewenang, penyelesaian konflik, pemberian motivasi (penghargaan dan teguran dll), menghimpun dan memanfaatkan informasi, mengharmoniskan

---

<sup>1</sup> Rahayu Larasati dan Setya Raharja, *Conflict Management In Improving Schools Effectiveness*, Vol. 397 No. I (2020), h. 2.

dan memperkaya lingkungan bekerja dan belajar<sup>2</sup>. Iklim sekolah yang kondusif merupakan kekuatan internal sekolah yang sangat mendukung kemajuan dan produktifitas sekolah. Peran besar kepala sekolah di dalam organisasi sekolah yaitu menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman, hubungan kerja yang kompetitif profesional, toleransi, kebersamaan, rasa kekeluargaan dan solidaritas. *Leaders strive to build on leadership skills like knowing when to switch leadership styles based on situation, being accountable and responsible, they try to involve teachers in decision making, and create ways to recognize and reward staff, they try to understand individual uniqueness, and ensure the school environment is safe for learning*<sup>3</sup>. Implementasi peran kepala sekolah menciptakan iklim organisasi sekolah yang harmonis dan nyaman hanya akan bisa terwujud ketika mampu menunjukkan perilaku kepemimpinan yang adil dan bertanggung jawab. Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 8 menjelaskan bahwa pemimpin yang baik adalah menciptakan keadilan pada semua yang dipimpinya, walaupun terhadap yang berbeda pendapat dengan dirinya sebagai pemimpin.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
شَنَاةُ قَوْمٍ عَلَىٰ إِلَّا تَعْدِلُوا ۗ عَدْلُوا ۗ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ  
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

<sup>2</sup> Wahyuningrum, *Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Di Era Otonomi Sekolah*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4 No. 2 (2008), h.75.

<sup>3</sup> Engdawork Birhanu Shanka dan Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia.*, *Journal of Education and Practice*, Vol. 8 No. 4 (2017), h.12, tersedia pada [www.iiste.org](http://www.iiste.org) (2017).

Artinya:

Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegah keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku aillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan<sup>4</sup>

Perilaku adil kepala sekolah akan menjadikan semua warga sekolah merasa diperlakukan sama, serta menghindari prasangka negative terhadap kepala sekolah dan personel sekolah lainnya.

Sebagai potensi yang merupakan kekuatan internal sekolah, iklim organisasi yang dibangun dengan prinsip keadilan dan keterbukaan oleh kepala sekolah menjadikan setiap personel sekolah, baik guru dan staf tata usaha memiliki sikap dan komitmen yang besar untuk ikut dan berpartisipasi membangun lembaga pendidikan atau sekolah yang kompetitif, unggul, dan maju dalam menghadapi berbagai tuntutan perubahan jaman dan teknologi informasi.

Kepala sekolah harus memiliki kesadaran diri yang tinggi (*self awareness*) bahwa masing-masing personel sekolah memiliki karakteristik yang berbeda, motivasi yang berbeda, dan keinginan-keinginan yang berbeda, serta kemampuan yang berbeda dari setiap personel sekolah sehingga kepala sekolah harus mampu menempatkan diri pada posisi yang tepat, dinamis, serta mampu memfasilitasi secara profesional berbagai keragaman yang dimiliki oleh setiap personel sekolah. Banyak sekolah yang tidak mampu berkembang dikarena kondisi internal tidak berjalan secara kondusif dan berkeadilan. Antar personel sekolah tidak memiliki loyalitas, dan motivasi tinggi untuk memajukan sekolah dan menjadikan sekolah

---

<sup>4</sup> Teteng Sopian, *Al- Qur'an Tajwid & Terjemahan*, (Bandung: Cordoba, 2016), h.106.

menjadi sekolah maju dan unggul. Kepemimpinan sekolah dalam mengelola kondisi keragaman dan heterogenitas karakter personel sekolah sangatlah signifikan. Ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengakomodir perbedaan dan keinginan personel sekolah secara baik akan mengakibatkan konflik-konflik yang mengancam keberlangsungan sekolah. *The role of school leaders in conflict management and resolution is therefore central to effective and efficient organization of school management*<sup>5</sup>. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan berbagai konflik yang muncul pada sekolah yang dipimpin. Ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik, menyebabkan konflik yang semula terjadi antara orang-perorang akan berdampak meluas menjadi konflik orang dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok.

Konflik adalah benturan atau pertentangan yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Wirawan mengutip pendapat De Girolamo menjelaskan bahwa konflik adalah “*a process that begins when individual or group perceives differences and opposition between itself and another individual or group about interest and resources, beliefs, values, or practices that matter to them*”<sup>6</sup>. De Girolamo menyebutkan bahwa konflik merupakan sebuah kondisi yang terjadi dimulai dari adanya suatu perbedaan antara individu atau sebuah kelompok dalam aspek keinginan dan sumber daya, nilai, kepercayaan, atau kegiatan yang dilakukan. Pendapat ini dapat dimaknai bahwa konflik terjadi ketika adanya miskonsepsi, perbedaan pendapat, dan perbedaan nilai dan cara pandang antara satu pihak misalnya kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan dengan para guru dan staf

---

<sup>5</sup> Engdawork Birhanu Shanka dan Mary Thuo, *Op.Cit.* h. 4.

<sup>6</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, (Jakarta: Salemba, 2010), h.75.

tata usaha sebagai pihak yang menjadi sasaran kebijakan tersebut. Definisi lain tentang konflik dijelaskan oleh Hardjana yaitu konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu<sup>7</sup>. Dalam suatu organisasi atau lembaga termasuk sekolah, konflik adalah kondisi yang tidak mungkin akan terhindari dan pasti terjadi. Perbedaan nilai, persepsi, dan kebutuhan pada masing-masing personel sekolah adalah realita yang ada dan kerap memunculkan konflik.

Konflik yang terjadi pada sekolah kerap muncul pada sekolah-sekolah yang memiliki finansial lemah. Keterbatasan finansial yang dimiliki oleh sekolah kerap menjadi pemicu munculnya masalah-masalah antara sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan staf tata usaha, dan masalah antara guru dan staf tata usaha. Konflik bersumber dari adanya perbedaan dan pertentangan kepentingan. *A conflict is the result of opposing interests involving scarce resources, goal divergence and frustration.*<sup>8</sup> Konflik disebabkan keragaman karakteristik, kebutuhan, dan juga motivasi dari setiap individu pada lembaga pendidikan. Ragam karakter individu dan kebutuhan setiap personel sekolah yang tidak dikelola secara baik semakin mudah memicu konflik pada sekolah-sekolah yang memiliki finansial cukup lemah. Bentuk konflik yang muncul pada sekolah antara lain, konflik antar guru seperti kecemburuan disebabkan guru lain yang memperoleh tugas tambahan dari kepala sekolah, perbedaan jam mengajar, kecemburuan dari kedisiplinan kerja, dan lain-lain. Konflik guru dengan tata usaha misalnya tata usaha dianggap tidak bisa

---

<sup>7</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h.18.

<sup>8</sup> Niklas L.P. Swanström Mikael S. Weissmann, *Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management and Beyond: a conceptual Exploration*, (Central Asia-Caucasus Institute Silk Road Studies Program, 2005), h. 7.

bekerjasama dengan guru, pekerjaan tata usaha tidak cepat, tata usaha selalu menjadi pihak yang disalahkan oleh guru ketika ada keterlambatan pelaporan kinerja guru, dan lain-lain. Konflik guru dengan kepala sekolah, misal kepala sekolah cenderung memberikan tugas kepada salah satu guru dan tidak bergantian kepada guru yang lain, kepala sekolah dianggap tidak mendukung program guru meningkatkan kualitas pembelajaran, dan lain -lain. Konflik pada sekolah yang tidak dikelola dan diselesaikan secara baik memiliki dampak yang buruk bagi sekolah. Situasi yang tercipta tidak akan berjalan dengan nyaman, kordinasi tidak akan berjalan dengan baik, dan berbagai program sekolah tidak akan berjalan dengan maksimal.

Konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan terjadi dipicu oleh beberapa penyebab. Konflik terjadi antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan staf TU, guru dengan guru, dan kepala sekolah dengan orang tua, dan juga dapat muncul konflik dengan peserta didik bahkan alumni. Seperti yang konflik yang terjadi di SMA Negeri 9 Kendari, Sulawesi Tenggara, konflik terjadi antara alumni dan peserta didik dengan kepala sekolah akibat para alumni dan peserta didik menolak pelantikan kepala sekolah yang diduga pernah terlibat kasus pencabulan<sup>9</sup>. Konflik yang terjadi tersebut terjadi antara Kepala sekolah dengan peserta didik dan Alumni. Faktor yang disebabkan karena perilaku kepala sekolah yang dinilai tidak sesuai etika dan moral terhadap peserta didik. Konflik yang terjadi seperti hal tersebut ketika tidak dikelola secara benar akan sangat berdampak buruk pada lembaga pendidikan yang bersangkutan. Konflik pada lembaga pendidikan juga terjadi disebabkan adanya rasa ketidakpuasan salah satu pihak

---

<sup>9</sup> <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20201013181433-20-558005/siswa-alumni-protos-kepala-sekolah-sma-9-kendari-diduga-cabul.13-10-2020>. (diakses 12 Desember 2020)



terhadap pihak lain. Konflik di SMA Negeri 8 Kota Pontianak terjadi, karena kurangnya koordinasi kerja yang dibangun kepala sekolah, khususnya antara kepala sekolah dengan bawahan dan dalam hal ini adalah guru sebagai pendidik, serta pegawai administrasi sekolah sebagai tenaga kependidikan. Akibat kurangnya koordinasi kerja tersebut, maka semakin melemahkan sistem kontrol organisasi di sekolah. Permasalahan koordinasi kerja adalah menyangkut tentang kelemahan dalam membangun perilaku organisasi, yang berhubungan dengan fungsi menjalankan tugas, karena tidak terstruktur dalam rincian tugas yang indikasinya melahirkan perbedaan orientasi tugas<sup>10</sup>. Konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan banyak disebabkan oleh berbagai faktor dan terjadi dengan pihak diluar sekolah.

Contoh bentuk konflik lain yang terjadi pada lembaga Pendidikan yaitu konflik yang terjadi antara kepala sekolah dengan wali murid yang terjadi di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 12 Ramba, Kecamatan Ramba, Kabupaten Jeneponto, Sulawesi Selatan. Siswa SDN 12 Ramba tersebut berinisial MS menanggung dampak dari masalah antara orang tuanya dengan kepala sekolahnya. MS dikeluarkan dari sekolahnya berdasarkan dari keputusan sang kepala sekolah<sup>11</sup>. Kejadian tersebut berdampak munculnya konflik yang meluas antara kelompok orang tua siswa (komite sekolah) dengan kepala sekolah sehingga program yang sudah dibangun oleh komite dan pihak sekolah tidak dapat dilaksanakan secara efektif. Konflik yang terjadi di sekolah memiliki dampak yang

---

<sup>10</sup> Paryono dkk, *Manajemen Konflik dalam Organisasi Sekolah di SMA Negeri 8 Kota Pontianak. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 2015, h.4.

<sup>11</sup> <https://www.sonora.id/read/422297127/karena-masalah-pribadi-orang-tua-dan-kepala-sekolah-anak-ini-kena-imbas-dikeluarkan-dari-sekolah?page=all>. (Diakses Tanggal 12 Desember 2020)

terhadap iklim kerja sekolah. Ketidakharmonisan dan juga kebersamaan warga sekolah menjadi tidak baik dan kondusif, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh pada kualitas atau mutu sekolah. Ketidakharmonisan yang muncul akibat konflik yang terjadi dan tidak terselesaikan dengan baik, menyebabkan motivasi dan kinerja para guru dan karyawan sekolah tidak dapat mencapai hasil maksimal. Sehingga akhirnya, kualitas pembelajaran, pelayanan, serta kegiatan-kegiatan penunjang lain menjadi tidak berjalan dengan optimal. Kondisi serta realita konflik yang terjadi pada organisasi sekolah pasti memiliki dampak buruk pada peningkatan kualitas sekolah.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan pada tanggal 24 November 2020 sampai tanggal 11 Desember 2020 pada sekolah menengah atas swasta di Kota Metro, yaitu SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro, SMA Ma'arif Kota Metro, dan SMA PGRI Kota Metro. Ketiga sekolah tersebut untuk akreditasi sekolah masih terakreditasi B dan secara finansial tidak terlalu besar dibandingkan dengan sekolah-swasta lain di Kota Metro. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, dan beberapa guru diperoleh data awal terkait dengan permasalahan yang sering terjadi dan menjadi konflik di sekolah tersebut. SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro merupakan SMA swasta yang berada dibawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah dan terletak ditempat yang cukup strategis di Kota Metro. Namun SMA Muhammadiyah 02 Metro perkembanganya tidak signifikan, Untuk peringkat akreditasi, SMA Muhammadiyah 02 Metro masih terakreditasi B dan jumlah peserta didik baru yang mendaftar setiap tahun mengalami penurunan. Berdasarkan keterangan yang diperoleh di SMA Muhammadiyah 02 Metro konflik yang sering

terjadi adalah antara guru dengan kepala sekolah<sup>12</sup>. Konflik yang terjadi berhubungan dengan masalah pembagian tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan tertentu. Contoh konflik yang sering terjadi yaitu pada saat pelaksanaan ujian akhir semester (UAS) panitia yang ditunjuk untuk melaksanakan dan menyelenggarakan ujian akhir semester personalnya dari tahun-ketahun selalu tidak berubah. Orang-orang yang bekerja dalam kepanitiaan ditunjuk berdasarkan yang paling dekat dengan kepala sekolah. Hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan ujian akhir semester pada tahun-tahun sebelumnya tidak pernah digunakan sebagai bahan perbaikan, terutama terkait kinerja tim panitia ujian. Hal ini menimbulkan ketidakpuasaan, kecemburuan, dan persepsi negatif sebagian pihak kepada kepala sekolah dan juga personel yang duduk dalam kepanitiaan. Dalam kurun waktu selama ini, untuk meredam konflik yang terjadi, kepala sekolah cenderung mengambil kebijakan sepihak, bahwa semua keputusan ada di kepala sekolah, dan personel sekolah yang lain wajib mentaati. Kondisi permasalahan ini menimbulkan dampak yang cukup signifikan, seperti banyak guru yang keluar dari sekolah, loyalitas yang rendah dari guru, pembelajaran tidak dapat berjalan maksimal. Kondisi tersebut menjadikan SMA Muhammadiyah 02 Metro sangat sulit mengembangkan diri, dan juga jumlah peserta didik yang masuk di SMA Muhammadiyah 02 Metro semakin menurun.

Hasil studi pendahuluan yang diperoleh di SMA Ma'arif Kota Metro berdasarkan wawancara yang diperoleh dengan guru terkait konflik yang sering terjadi yaitu sangat dominan kepala sekolah dan kurang mendengar saran dan

---

<sup>12</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro Pada tanggal 02 Desember 2020

masuk dari bawahan<sup>13</sup>. Konflik yang terjadi antara kepala sekolah dan para guru terjadi akibat sikap kepemimpinan yang cenderung memihak yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Dalam rapat atau musyawarah yang dilakukan setiap awal tahun pelajaran baru, saran yang diterima dan ditindaklanjuti adalah saran beberapa pihak yang dekat dengan kepala sekolah. Hal ini berakibat terjadi perpecahan diantara guru. Guru yang tidak dekat dengan kepala sekolah cenderung minim apresiasi walaupun sudah melakukan hal yang terbaik, sebaliknya guru yang dekat dengan kepala sekolah selalu mendapatkan pujian dan apresiasi ketika melakukan atau berhasil memperoleh prestasi. Sama hal yang terjadi di SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro, di SMA Ma'arif Kota Metro kepala sekolah menganggap konflik itu biasa, yang terpenting semua harus mengikuti kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah.

Hal yang hampir sama juga terjadi di SMA PGRI Kota Metro. Perkembangan sekolah dari dalam beberapa tahun terakhir tidaklah menunjukkan perkembangan yang signifikan.<sup>14</sup> Jumlah peserta didik cenderung mengalami penurunan, prestasi sekolah sangat minim, dan antusias masyarakat terhadap sekolah menjadi cukup rendah. Menurut para guru yang diwawancarai, guru enggan terlibat dalam promosi sekolah, enggan melakukan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan profesionalitas guru dalam pembelajaran. Hal tersebut disebabkan kepala sekolah dipandang tidak mendukung ketika guru memiliki niat untuk meningkatkan dan mengembangkan diri, salah satunya adalah tidak diberikan izin untuk mengikuti kegiatan-kegiatan karena dianggap meninggalkan pekerjaan utamanya mengajar. Dan jikalau diberikan izin oleh kepala sekolah semua biaya

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan guru SMA Ma'arif 01 Kota Metro pada tanggal 04 Desember 2020

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Kepala SMA PGRI kota Metro pada tanggal 10 Desember 2020

dibebaskan kepada guru. Konflik yang terjadi antara kepala sekolah dan guru di SMA PGRI Kota Metro oleh kepala sekolah selama ini diselesaikan dengan hanya memberikan penjelasan bahwa sekolah tidak mengganggu kegiatan untuk guru mengikuti pengembangan diri, dan lain-lain. Sebagai bawahan selama ini guru hanya berdiam diri dan enggan menyatakan pendapatnya karena merasa pasti pendapatnya tidak didengar.

Berdasarkan data yang diperoleh pada studi pendahuluan diketahui bahwa konflik masih sering terjadi dan upaya pengelolaan konflik yang dilakukan cenderung bersifat *incidental* tanpa proses yang baik, sehingga pengelolaan konflik yang dilakukan masih menyisakan hal-hal yang tidak produktif bagi sekolah. Selain itu, diketahui juga bahwa hal yang menimbulkan konflik dapat berasal dari berbagai penyebab, seperti karakter atau gaya kepemimpinan kepala sekolah, kondisi finansial sekolah, kecenderungan sikap kepala sekolah yang tidak adil, dan adanya kebijakan kepala sekolah yang cenderung dihasilkan tanpa musyawarah dan mempertimbangkan aspirasi dari bawah. Akan tetapi yang menjadi persoalan adalah kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mampu mengelola konflik agar tidak berdampak merugikan bagi sekolah dan malah membuatnya menjadi peluang untuk maju. Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah untuk mengelola konflik atau manajemen konflik sangatlah besar dampaknya bagi pengembangan serta eksistensi sekolah. Ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik, atau menyelesaikan konflik secara bijaksana, berkeadilan, dan demokratis akan menyebabkan keseimbangan sekolah terganggu.

Berangkat dari permasalahan yang ditemukan dalam penyelesaian konflik yang ditemui pada tiga sekolah yang dilakukan studi pendahuluan dapat ditemukan

beberapa fakta menarik bahwa terlihat bahwa pelaksanaan pengelolaan konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan cenderung menggunakan pendekatan struktural. Setiap ada konflik, kepala sekolah selalu memposisikan sebagai pihak yang harus didengarkan pendapat dan arahnya. Kondisi seperti ini sangat banyak sekali terjadi pada praktik-praktik di lapangan, dimana setiap ada konflik kepala sekolah yang selalu berada pada posisi yang harus dianggap benar.

Data yang disajikan berdasarkan studi pendahuluan tersebut, jika digali secara mendalam pasti akan lebih banyak lagi. Konflik yang ditemukan di atas merupakan data konflik antara guru, pada satu sisi dalam lingkungan sekolah ada pihak-pihak lain seperti peserta didik, karyawan (tata usaha), orang tua, dan komite sekolah. Sehingga potensi terjadi konflik yang mungkin terjadi pada sekolah, dan pada warga sekolah lainnya. Dalam potensi munculnya konflik tersebut, kapasitas dan kompetensi kepala sekolah dalam mengelola konflik yang muncul dengan baik dan efektif mutlak diperlukan untuk menjadikan konflik sebagai peluang untuk maju.

Implementasi dari manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah saat ini cenderung menggunakan pendekatan struktural akan menyebabkan pihak-pihak yang berkonflik tidak memperoleh solusi yang terbaik, karena konflik yang dialami diselesaikan dengan tidak mengakomodir kepentingan dan keinginan pihak-pihak yang berkonflik. Manajemen konflik merupakan kemampuan mengelola konflik yang terjadi diantara pihak yang berkonflik untuk menghasilkan penyelesaian masalah yang sama-sama menguntungkan kedua belah pihak. Manajemen konflik merupakan proses yang dilakukan oleh kedua belah pihak yang berkonflik, atau pihak lain dalam menyusun strategi yang dapat dilakukan dalam

upaya memecahkan konflik diantara pihak-pihak yang berkonflik serta mampu menghasilkan solusi-solusi yang memiliki nilai baik untuk kedua belah pihak<sup>15</sup>.

Manajemen konflik merupakan proses yang dilakukan agar konflik yang muncul dapat terselesaikan dengan baik, dan pihak-pihak yang berkonflik mampu mengambil dampak positif dari adanya konflik yang terjadi. *Conflict management is the principle that all conflicts cannot necessarily be resolved, but learning how to manage conflicts can decrease the odds of nonproductive escalation. Conflict management involves acquiring skills related to conflict resolution, self-awareness about conflict modes, conflict communication skills, and establishing a structure for management of conflict in your environment*<sup>16</sup>. Manajemen konflik pada dasarnya adalah mempelajari cara mengelola konflik, tidak serta merta kepada upaya mencari solusi terhadap suatu konflik yang sangat membutuhkan pemahaman diri terhadap jenis konflik, keterampilan komunikasi, dan juga membangun sebuah struktur terhadap suatu konflik. Thomas-Kilmann menjelaskan bahwa manajemen konflik dapat mencapai hasil yang baik dalam mengelola konflik yang muncul melalui metode sebagai berikut:

*1) Competing. This managing approach proceeds from self-centered needs over the other party. 2) Accommodating. According to Gonclaves, accommodating means smoothing. 3) Avoiding. The approach of avoiding comes from a negative perception of conflict. 4) Compromising. The approach of compromising consists of a series of tradeoffs. 5) Collaborating. Finally, the collaborating method includes listening to needs and goals towards a common goal Collaboration; means reaching a better solution; through communication and cooperation. This results in win-win management. This is based on effective listening, confronting the situations in a non-threatening way*<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Wirawan, *Op.Cit.* h.129.

<sup>16</sup> Oluremi B. Ayoko et al., *Handbook Of Conflict Management Research, Handbook Of Conflict Management Research*, 2014, h. 184, <https://doi.org/10.4337/9781781006948>.

<sup>17</sup> Setyabudi Indartono, *Conflict Management.2014 Edition*, 2014, h.38.

Model manajemen konflik yang digunakan dalam mengelola konflik saat ini cenderung fokus atau bertujuan utama pada penyelesaian konflik semata. Sehingganya menjadi suatu kewajaran bila dalam praktiknya pimpinan atau kepala sekolah cenderung bersifat “otoriter struktural” untuk membuat kebijakan yang harus ditaati oleh semua personel sekolah dalam rangka supaya konflik yang terjadi dapat terselesaikan, dengan mengesampingkan hak berpendapat personel sekolah lainnya, hak membela dari para pihak yang bersengketa, dan hak untuk memperoleh keadilan. Sehingganya potensi munculnya konflik-konflik baru akan lebih besar, bahkan juga akan berdampak yang lebih merugikan yaitu eksistensi dan keberlangsungan sekolah.

Model manajemen konflik yang selama ini menjadi rujukan dalam mengelola konflik antara lain adalah model manajemen konflik Khun dan Poole, yang terdiri dari model *distributive* dan model *integrative*. Khun dan Poole menyatakan bahwa:

*“They split Kozan's confrontational model into two sub models: distributive and integrative. 1) Distributive - Here conflict is approached as a distribution of a fixed amount of positive outcomes or resources, where one side will end up winning and the other losing, even if they do win some concessions. 2) Integrative - Groups utilizing the integrative model see conflict as a chance to integrate the needs and concerns of both groups and make the best outcome possible. This model has a heavier emphasis on compromise than the distributive model. Khun and Poole found that the integrative model resulted in consistently better task related outcomes than those using the distributive model<sup>18</sup>.*

Model manajemen konflik Khun dan Poole dalam mengelola konflik yang muncul dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu *Distributive* (kompetitif) dan *Integratif* (kooperatif). Model manajemen konflik *distributive* atau *kompetitif* yaitu suatu

---

<sup>18</sup> M.C T Kuhn & Poole, *Conflict Management Styles Affect Group Decision Making*, Human Communication Research, Vol. 26, NO. 4 (2000), h.58.



model manajemen konflik yang dilakukan dengan prinsip ada pihak yang menang dan pihak yang kalah. Model manajemen konflik *integrative* dilakukan dengan cara menghasilkan terselesainya konflik untuk pihak-pihak yang berkonflik dengan prinsip *win-win solution*. Prinsip yang dikedepankan pada kedua model manajemen konflik tersebut pada dasarnya adalah sama, yaitu berorientasi pada kepuasan atau tercapainya keinginan menang dari pihak-pihak yang berkonflik. Jika salah satu atau dua belah pihak sudah diakomodir keinginan benar dan menang, maka konflik dianggap selesai.

Model manajemen konflik lain yang sering digunakan dan menjadi rujukan dalam mengelola konflik yaitu model manajemen konflik Frost dan Wilmot. Model Manajemen konflik Frost dan Wilmot dalam menyelesaikan konflik menggunakan strategi: menghindar (*avoidance*), eskalasi, reduksi, dan pemeliharaan (*maintenance*)<sup>19</sup>. Strategi menghindar (*avoidance*) yaitu upaya menyelesaikan konflik dengan cara menjauhkan pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk tidak berada pada tempat, dan waktu yang sama pada suatu kegiatan atau pekerjaan. Strategi eskalasi yaitu upaya menyelesaikan konflik dengan cara meningkatkan intensitas ketegangan dan konflik yang terjadi diantara pihak-pihak yang berkonflik. Dengan peningkatan ketegangan, maka pihak-pihak yang berkonflik distimulus untuk segera bertemu dan menyelesaikan konflik. Strategi reduksi yaitu strategi menyelesaikan konflik dengan menurunkan intensitas ketegangan yang muncul pada pihak-pihak yang berkonflik. Penurunan level intensitas ketegangan digunakan dengan tujuan pihak-pihak yang berkonflik memiliki peluang untuk bernegosiasi dan berkesepakatan menyelesaikan konflik secara bersama-sama.

---

<sup>19</sup> Husain Usman, *Manajemen.Teori, Praktis, dan Riset Pendidikan*, 2006, h.390.

Strategi pemeliharaan (*maintenance*) yaitu dengan cara membangun pemahaman dan kesepahaman yang sama diantara pihak yang berkonflik agar memahami perbedaan setiap orang serta menghargai dan menghormati perbedaan tersebut. Model manajemen konflik Frost dan Wilmot dalam menyelesaikan konflik berorientasi pada strategi mengelola level intensitas ketegangan. Konflik akan mudah diselesaikan jika intensitas ketegangan dapat direduksi sedemikian rupa.

Model manajemen konflik yang juga sering digunakan dalam menyelesaikan konflik yaitu model manajemen konflik Dunnette, yang terdiri dari lima strategi yaitu: 1) jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi maka strategi yang digunakan adalah pemaksaan (*forcing*) atau *competing*, 2) jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghindaran (*avoiding*), 3) jika kerjasama dan kepuasan seimbang (cukup) maka gunakan kompromi (*compromising*), 4) jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan kolaboratif (*collaborating*), dan 5) jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghalusan (*smoothing*). Model manajemen konflik Dunnette dilakukan menggunakan dasar tingkatan kepuasan diri dan kerjasama atau interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik sebagai acuan penyelesaian konflik.

Berbagai model manajemen konflik di atas memiliki orientasi yang sama yaitu berorientasi pada “pemecahan masalah”. Sedangkan pada hakikatnya ketika konflik muncul, banyak aspek yang terlibat, misal keinginan dan kebutuhan masing-masing pihak, rasa adil, penghargaan, dan rasa dihargai. Sehingga ketika menyelesaikan konflik, tidak hanya masalah terselesaikan, namun aspek-aspek tersebut juga harus menjadi perhatian. Unsur atau nilai humanis, hikmah, dan

orientasi hasil yang merujuk kepada nilai ke-Tuhanan dalam pengelolaan konflik model tersebut di atas cenderung tidak menjadi dasar nilai yang dikedepankan.

Merujuk kepada fakta yang diperoleh tersebut di atas tentang pelaksanaan manajemen konflik oleh kepala sekolah, dan juga model manajemen konflik yang biasa menjadi rujukan dalam pengelolaan konflik, maka menjadi bahan pemikiran untuk mengembangkan model manajemen konflik berbasis nilai profetika untuk kepala sekolah. Rasulullah SAW adalah teladan yang benar, model yang sempurna bagi manusia untuk menyelesaikan konflik. Hal tersebut seperti dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al-Baqarah ayat 213, yaitu :

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ۗ  
وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا  
فِيهِ ۗ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ  
الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا ۗ بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ  
مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya :

Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkan itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 30.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa ketika manusia terjadi suatu konflik dan perpecahan, maka Allah SWT mengutus para nabi sebagai pemberi peringatan untuk menyelesaikan perselisihan yang terjadi. Surat Al-Baqarah ayat 213 tersebut menjadi landasan falsafah dalam menjadikan nilai profetik Nabi Muhammad SAW sebagai dasar model manajemen konflik berbasis profetik. Islam mengajarkan bahwa penanganan konflik dilakukan secara adil dan tidak memihak, serta dilaksanakan secara demokratis dan terbuka. Islam sangat mengedepankan upaya penyelesaian masalah dengan mengedepankan dasar yang baik, adil, dan dengan hikmah. Hal tersebut seperti pada Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 58:

\* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah maha mendengar lagi maha melihat<sup>21</sup>

Islam memandang bahwa dalam setiap penyelesaian masalah harus dilakukan secara benar, penuh amanat, adil, dan ada hikmah yang dijadikan pembelajaran dari sebuah proses penyelesaian konflik. Konflik sebagai bagian kehidupan sosial dalam sekolah adalah suatu hal yang tidak perlu ditakuti dan dicemaskan, selama kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah memiliki kemampuan dalam mengelola secara benar. Kemampuan manajemen konflik bagi

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 77.

kepala sekolah adalah kapasitas yang harus dimiliki. Realitas dilapangan, dalam pengelolaan/manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah belum terakomodir secara utuh implementasi konsep penyelesaian masalah dalam pelaksanaan manajemen konflik. Sehingga pasca penyelesaian konflik yang dilakukan, menyisakan ketidakpuasan pada satu pihak dan berdampak secara luas kepada lembaga pendidikan sekolah.

Realitas yang terjadi dari penyelesaian konflik oleh kepala sekolah menjadi awal pemikiran perlunya suatu model manajemen konflik yang menginternalisasikan nilai islam dalam bentuk nilai profetika untuk menjadi alternatif penyelesaian konflik yang terjadi di lembaga pendidikan. Nilai profetika Nabi Muhammad SAW yang diimplementasikan dalam model manajemen konflik profetik nilai dan prinsip kebersamaan dengan saling membantu, dan tidak membakar kesalahan dan aib orang lain untuk saling menjatuhkan dan suatu pembenaran sendiri lebih diutamakan. Dalam hadis Riwayat Muslim No. 2699 , Rasulullah bersabda :

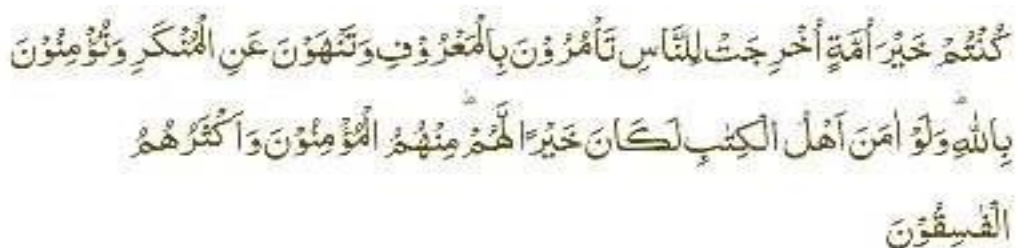
“Barang siapa yang meringankan kesulitan seorang mukmin dari kesulitan dunia, maka Allah akan meringankan kesulitannya dari kesulitan di hari kiamat. Barang siapa yang memudahkan orang yang tertimpa kesulitan, maka Allah akan memudahkan kepadanya di dunia & akhirat. Barang siapa menutupi aib seorang muslim, maka Allah akan menutupi aibnya di dunia & akhirat. Allah akan membantu hamba-Nya selagi hamba tersebut membantu saudaranya<sup>22</sup>

Nilai-nilai profetika Nabi Muhammad SAW dalam pengelolaan konflik merupakan teladan dan contoh solutif yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola konflik yang muncul di sekolah, dan mampu menjadikan konflik menjadi energi baru dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas sekolah.

---

<sup>22</sup> Hadits tersebut diriwayatkan oleh Imam Muslim, dengan kualitas hadits *Shahih*, dalam *Kitab Shahih Muslim, Bab Dzikir, Taubat, Doa dan Istigfar*, No. 2699

Pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik adalah proses untuk menginternalisasi nilai profetika dalam tahapan proses manajemen konflik kepala sekolah. Nilai profetika yang menjadi pilar utama desain pengembangan model manajemen konflik adalah Al-Qur'an Surat Ali-Imron ayat 110, yang berbunyi:



Artinya:

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik<sup>23</sup>.

Nilai profetik yang menjadi dasar pijakan dalam manajemen konflik yaitu *بأ* و *ينهون عن المنكر* yang dimaknai sebagai perbuatan untuk selalu berbuat baik, mencegah kemungkaran, dan *وتؤمنون بالله* beriman kepada Allah SWT. Abdul Rahmat dan Sriharini menjelaskan bahwa *amar ma'ruf* (humanisasi) mengandung pengertian memanusiakan manusia; *nahi munkar* (liberasi) mengandung pengertian pembebasan; dan *tu'minuna bilah* (transendensi), dimensi keimanan manusia<sup>24</sup>. Berdasarkan beberapa nilai Islam yang diteladani dari Nabi Muhammad SAW di atas, model manajemen konflik berbasis profetik yang dikembangkan memiliki kelebihan yaitu mengimplementasikan nilai *amar ma'ruf*

<sup>23</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h.50.

<sup>24</sup> Abdul Rahmat dan Sriharini, *Manajemen Profetik*, (Gorontalo: Ideas Publishing, 2018), h.6.

*nahi munkar*: prinsip keadilan, saling menolong dan berorientasi keputusan yang

bermanfaat untuk masing-masing pihak, berstandar pada nilai dan aturan yang benar dan dipedomani, menghasilkan, menghormati hak dan saling menjaga aib dan kelemahan pihak yang berkonflik, pada tujuan akhir bukan hanya terselesaikannya konflik, akan tetapi adalah tercapainya ketauhidan (*tu'minunabilah*) diantara pihak yang berkonflik dalam bentuk peningkatan iman dan takwa, serta berakhlak mulia yang merupakan hikmah dari adanya konflik.

Model manajemen konflik berbasis profetik yang akan dikembangkan terdiri dari tahapan yaitu tahapan Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada setiap tahapan manajemen konflik profetik akan menginternalisasikan nilai humanis, liberasi, dan transdensi. Dengan internalisasi nilai profetik pada setiap tahapan kegiatan manajemen profetik, maka dalam implementasi model manajemen konflik berbasis profetik untuk mengelola konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan bukan hanya sekedar berorientasi pada penyelesaian konflik, akan tetapi ada hikmah yang diperoleh dari masing-masing pihak yang berkonflik untuk digunakan sebagai bekal menjadi manusia yang selalu belajar menjadi lebih baik. Tujuan tersebut seperti yang difirmankan oleh Allah SWT dalam Al Qur'an Surat Al Baqarah ayat 269, yaitu :

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya:

Dia memberikan hikmah kepada siapa yang Dia kehendaki. Barangsiapa diberi hikmah, sesungguhnya dia telah diberi kebaikan yang banyak. Dan tidak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali orang-orang yang mempunyai akal sehat<sup>25</sup>.

Selain internalisasi nilai *amar ma'ruf, nahi munkar*, dan *tu'minunabilah* dalam proses manajemen konflik, nilai profetik yang juga digunakan dalam

manajemen konflik berbasis profetik adalah sifat mulia nabi Muhammad SAW, yaitu : shidiq, amanah, tabligh dan fatanah. Implementasi model manajemen konflik berbasis profetik harus dilakukan oleh kepala sekolah yang shidiq. Kepala sekolah yang shidiq selalu mampu menjaga konsistensi antara apa yang dipikirkan, diucapkan dan dilakukannya dengan akhlak, norma, dan etika .Shidiq merupakan karakter yang menunjukkan sifat dan menjunjung nilai kebenaran. Dalam Al Qur'an surat At Taubah ayat 119 dijelaskan sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya:

Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah, dan bersamalah kamu dengan orang-orang yang benar.<sup>26</sup>

Kepala sekolah yang shidiq akan selalu mendapat kepercayaan, mendapat legitimasi dari bawahnya dalam setiap kebijakan-kebijakan yang diambil. Karakter kepala sekolah yang juga harus dimiliki dalam mengimplementasikan model manajemen konflik profetik adalah amanah. Amanah adalah sifat jujur, sifat yang menjaga kemurnian (genuinitas) antara apa yang dilihat, didengar, alami dengan apa

---

<sup>25</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 15.

<sup>26</sup> *Ibid.*, h. 187.

yang disampaikan kepada orang lain. Kepala sekolah yang amanah mencirikan kepala sekolah yang memiliki kualitas iman yang baik, dan mampu memberikan energi positif bagi seluruh bawahnya. Rasulullah SAW menjelaskan tentang pentingnya menjadi orang yang amanah dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad berikut:

ما خطبنا نبي الله صلى الله عليه وسلم , اءلا قال : لا اءيمان لمن لا

أمانة له , ولا دين لمن لا عهد له



Artinya:

Tidaklah Nabiullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam berkhotbah kepada kami, melainkan beliau bersabda: “Tidak ada iman bagi orang yang tidak memiliki (sifat) amanah, dan tidak ada agama bagi orang yang tidak menepati janjinya.” (HR. Imam Ahmad)<sup>27</sup>

Karakter amanah yang dimiliki kepala sekolah dalam mengimplementasikan model manajemen konflik berbasis profetik sangat mendukung berjalannya proses penyelesaian konflik. Pihak-pihak yang berkonflik akan merasa memiliki kepercayaan yang baik terhadap kepala sekolah untuk membantu menyelesaikan konflik sedang dialami. Para pihak yang berkonflik akan tidak ragu menyampaikan masalah-masalah yang mereka rasakan kepada kepala sekolah, sehingga kepala sekolah akan lebih mampu mengidentifikasi penyebab konflik yang terjadi.

Karakter Rasulullah SAW yang juga harus diinternalisasikan oleh kepala sekolah Ketika menyelesaikan konflik menggunakan model manajemen konflik profetik adalah fatonah. Fatonah adalah sifat cerdas, mampu mencari solusi yang tepat terhadap setiap masalah dengan mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi solusi.

---

<sup>27</sup> Wakalahmu, *Hadits Tentang Amanah dalam Islam*, (<https://wakalahmu.com/>, 2021), di akses 28 Mei 2022.

Kecerdasan Rasulullah SAW telah difirmankan oleh Allah SWT dalam Al Qur'an surat Al Baqorah ayat 269 berikut ini:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya:

Dia memberikan hikmah kepada siapa yang Dia kehendaki. Barangsiapa diberi hikmah, sesungguhnya dia telah diberi kebaikan yang banyak. Dan tidak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali orang-orang yang mempunyai akal sehat<sup>28</sup>.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa memiliki sifat cerdas merupakan kemampuan dalam mengambil hikmah dari setiap pengalaman atas apa yang terjadi sebagai upaya melakukan perbaikan diri. Kepala sekolah yang fatonah tidak akan gegabah dalam memutuskan perkara, namun mengambil jalan yang terbaik dari semua potensi-potensi yang bisa dilakukan. Karakteristik shidiq, amanah, dan fatonah menjadi lebih sempurna dengan kemampuan mengkomunikasikan sebuah solusi kepada pihak-pihak yang berkonflik, karakter tersebut merupakan sifat Rasulullah, yaitu tabligh. Dalam Al Qur'an surat An Nisa Allah SWT menjelaskan bahwa:

---

<sup>28</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 23.

رُسُلًا مُّبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ لِئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ

Artinya:

Rasul-rasul itu adalah sebagai pembawa berita gembira dan pemberi peringatan, agar tidak ada alasan bagi manusia untuk membantah Allah setelah rasul-rasul itu diutus<sup>29</sup>.

Sifat tabligh yang diinternalisasi oleh kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dalam menyelesaikan konflik di sekolah diwujudkan dengan keterampilan mengkomunikasikan penyebab masalah, masalah yang terjadi, dan solusi yang diberikan dengan memperhatikan karakter para pihak yang berkonflik, dengan bahasa yang lembut tapi tegas dan tidak menyalahkan. Sehingga pesan yang ingin disampaikan oleh kepala sekolah dapat diterima dengan baik oleh semua pihak.

Nilai- nilai shidiq, amanah, tabligh dan fatanah menjadi karakter pada kepala sekolah yang menjadi *top leader* pada suatu organisasi pendidikan untuk mengimplementasikan manajemen konflik berbasis profetik dalam mengelola dan mengatasi konflik yang terjadi. Kepemimpinan yang shidiq, amanah, tabligh dan fatanah akan menjadikan sosok pemimpin lebih dihargai, lebih menjadi teladan, dan menjadi faktor yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan pengelolaan masalah atau konflik yang terjadi.

Berdasarkan hal tersebut, keunggulan yang ditawarkan dari model manajemen konflik berbasis profetik adalah pada prosesnya yang menginternalisasikan nilai-nilai kemanusiaan dan keimanan dalam menyelesaikan suatu konflik, dan juga dalam pelaksanaan proses penyelesaian konflik dilandasi oleh karakter mulia shidiq, amanah, tabligh dan fatanah.

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, h.80.

Pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik yang dilakukan melalui proses mengembangkan dan memvalidasi produk model manajemen konflik profetik. Proses tersebut seperti langkah pengembangan model Borg and Gall, yaitu:

*Research & Development is a process used to develop and validate educational products. The steps of this process are usually referred to as the R & D cycle, which consists of studying research findings pertinent to the product to be developed, developing the product based on these findings, field testing it in the setting where it will be used eventually, and revising to correct the deficiencies found in the field-testing stage. In more rigorous programs of R & D, this cycle is repeated until the field-test data indicate that the product meets its behaviorally defined objective.*<sup>30</sup>

Menurut definisi konsep penelitian pengembangan tersebut, maka Langkah pengembangan model diarahkan pada proses mengembangkan dan memvalidasi produk penelitian Tahapan yang dilakukan dalam mengembangkan model manajemen konflik berbasis profetik dalam penelitian ini menggunakan model pengembangan ADDIE yang terdiri dari tahapan *analysis (A)*, *design (D)*, *development (D)*, *implementation (I)*, dan *evaluation (E)*. Pemilihan model pengembangan ADDIE dikarenakan model ini cukup sistematis dan memiliki tahapan yang stabil dalam pelaksanaan setiap tahapannya. Hal tersebut seperti penjelasan berikut ini:

*ADDIE is dynamic in order to respond to the changing variables within learning space. ADDIE is cybernetic because it governs, guides, automates, replicates, and prevents failure of the entire process. ADDIE is systematic because it establishes rules and procedures, as well as the protocol for establishing the rules and procedures, and helps to constitute responsible approaches to designing instruction*<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Borg R Walter dan Gall D, "Meredith, Educational Research", ((New York: Longman, 2003), 2003), hal.772.

<sup>31</sup> Robert Maribe Branch, *Instructional Design: The ADDIE Approach*, (Springer: New York, 2009), h. 4.

Pengembangan model yang dilakukan menggunakan ADDIE dilakukan melalui tahapan analisis masalah atau konflik yang terjadi dan analisis kebutuhan, tahapan mendesain draft I model manajemen konflik profetik, tahapan mengembangkan draft final model manajemen konflik berbasis profetik, tahapan implementasi model dan produk penelitian, dan tahapan terakhir adalah melakukan evaluasi. Selain karakter yang cukup stabil dalam setiap pelaksanaan tahapan pengembangan, pemilihan ADDIE dalam pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik karena penelitian ini juga menghasilkan sebuah produk yang berupa modul atau panduan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Steven J. McGriff yaitu, *“The ADDIE Model is an iterative instructional design process, where the results of the formative evaluation of each phase may lead the instructional designer back to any previous phase. The end product of one phase is the starting product of the next phase”*<sup>32</sup>. Melalui penggunaan model pengembangan ADDIE dalam tahapan penelitian pengembangan model manajemen konflik profetik diharapkan menghasilkan produk penelitian yang dapat digunakan secara praktis oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berangkat dari latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka fokus penelitian dirumuskan sebagai berikut” Mengembangkan model manajemen

---

<sup>32</sup> Steven J. McGriff, *Instructional Systems*, (College of Education, Penn State University, 2000), h.9

konflik berbasis profetik pada sekolah menengah atas (SMA) swasta di kota Metro”. Setelah fokus penelitian dirumuskan maka subfokus penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengembangkan model manajemen berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) di kota Metro Provinsi Lampung
2. Kelayakan model manajemen konflik berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro Provinsi Lampung
3. Respon pengguna terhadap kebergunaan produk pengembangan model manajemen konflik profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan juga identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana mengembangkan model manajemen berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) di kota Metro Provinsi Lampung?
2. Bagaimana kelayakan model manajemen konflik berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro Provinsi Lampung?
3. Bagaimana respon pengguna terhadap kebergunaan produk pengembangan model manajemen konflik profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro Provinsi Lampung?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui:

1. Proses mengembangkan model manajemen berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) di kota Metro Provinsi Lampung.
2. Kelayakan model manajemen konflik berbasis profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro Provinsi Lampung.
3. Respon pengguna terhadap kebergunaan produk pengembangan model manajemen konflik profetik untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di kota Metro Provinsi Lampung.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada para pihak-pihak berikut ini:

##### **1. Kepala Sekolah**

Sebagai pimpinan lembaga kepala sekolah memiliki peran dan kedudukan yang strategis dalam mengelola iklim organisasi menjadi kondusif, nyaman, dan produktif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk kepala sekolah dalam mewujudkan iklim organisasi yang baik melalui pengelolaan konflik yang tepat serta menjadi konflik menjadi energi positif baru untuk sekolah untuk meningkatkan kemajuan sekolah.

##### **2. Guru dan warga sekolah**

Bagi guru dan warga sekolah diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi guru dan personel sekolah lainnya dalam hal memahami perbedaan diantara setiap orang dan mampu menghargainya, menambah

literasi untuk guru dalam upaya meningkatkan kualitas secara pribadi dan profesional, serta meningkatkan kontribusi dalam menciptakan sekolah yang unggul, maju, dan kompetitif.

### 3. Pihak-pihak terkait

Pihak-pihak terkait dalam penelitian ini adalah para pihak yang berhubungan langsung dengan kepala sekolah, baik sebagai organisasi ataupun pihak pengawasan dan supervisi kepala sekolah, seperti Dinas Pendidikan dan kebudayaan propinsi Lampung, LPMP Propinsi Lampung, dan MKKS Kota Metro. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak tersebut untuk memahami kesulitan, kelemahan, dan hambatan-hambatan kepala sekolah dalam mengelola konflik yang terjadi, serta mampu merumuskan program untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah SMA Swasta dalam mengelola dan menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolahnya..



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Pengembangan Model

##### 1. Konsep Model

Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan model. Metode *Research & Development* merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengembangkan suatu model/produk yang dilakukan melalui langkah-langkah yang sangat sistematis. Metode *Research & Development* atau R & D ini ialah metode penelitian yang dapat menghasilkan luaran atau sebuah ciptaan baru (dapat berupa modul, aplikasi, atau yang lainnya), dan dalam produk tersebut memiliki kekuatan atau memiliki efektivitas yang lebih dari ciptaan atau suatu produk sebelumnya. Metode Penelitian pengembangan (R&D) banyak digunakan dalam pendidikan. Metode *Research & Development* ini dapat digunakan oleh peneliti diantaranya untuk menciptakan, menemukan, maupun meneliti sebuah model.

Tujuan dari penelitian yang akan dilaksanakan adalah menghasilkan suatu model. Model yang dikembangkan melalui penelitian ini berupa model manajemen konflik berbasis profetik. Supaya ada pemahaman yang jelas tentang model maka pada subbab ini akan diuraikan konsep model. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa model adalah pola; contoh, acuan, ragam, dan sebagainya dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan<sup>1</sup>. Model adalah desain

---

<sup>1</sup> Kamus versi online/daring (dalam jaringan). <https://kbbi.web.id>. Diakses 27-/04/2021

yang dibangun secara prosedural dan sistematis yang menjadi acuan dalam melaksanakan suatu tindakan dalam upaya mencapai suatu tujuan.

Model dikembangkan sebagai upaya untuk mencapai tujuan pada suatu kegiatan dapat tercapai secara efektif, efisien, terstruktur dan sistematis. Menurut L. Yilmaz, dkk model yaitu *“a concise and precise consolidation of all goal-relevant structural and behavioral features of the SUI (system under investigation) presented in a predefined format. It provides foundation for the development of the simulation program”*<sup>2</sup>. Pengembangan model harus dilakukan secara sistematis. Konstruksi dalam membangun suatu model antara lain dengan mempertimbangkan hal berikut:

- a) *The conceptual model must be sufficiently transparent so that all stakeholders in the project are comfortable in using it as a means for discussing those mechanisms within the SUI that have relevance to the characterization of its behavior (as interpreted from the perspective of project goals*
- b) *The conceptual model must be sufficiently comprehensive so that it can serve as a specification for developing a computer program, namely the simulation program, that will provide the means for carrying out the simulation study.*<sup>3</sup>

Dick And Carey menjelaskan bahwa *“Model is only a representation of practices in the discipline of instructional design. The purpose for the model is to help you learn, understand, analyze, and improve your practice of the discipline, but all models are oversimplified representations”*<sup>4</sup>. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas model merupakan format atau gambaran ringkas tentang struktur dan perilaku untuk mencapai suatu tujuan. Model bersifat abstraksi yang ringkas dan sistematis

---

<sup>2</sup> L. Yilmaz, *Conceptual Modeling: Definition, Purpose And Benefits*, (Winter Simulation Conference: Proceedings of the 2015, 2015), h. 12.

<sup>3</sup> *Ibid.*, h. 2814.

<sup>4</sup> Walter Dick, *The Systematic Design of Instructional*, (Pearson: USA, 2001), h.44.

yang digunakan untuk menjadi pedoman atau panduan dalam upaya mencapai suatu tujuan.

Sebagai upaya untuk lebih memahami konsep model, maka beberapa ahli telah mendefinisikan konsep model dalam berbagai sudut pandang. Gary J. Anglin mengutip beberapa pendapat tentang pengetahuan model, antara lain:

- a) Silver mendefinisikan *“a model as a graphic analog representing a real life situation either as it is should be”*
- b) Hayman menjelaskan bahwa *“a model is usually considered to be an abstraction and simplification of a defined referent system, presumably having some noticeable fidelity to the referent system”*<sup>5</sup>

Penjelasan lain tentang model juga diungkapkan oleh Mayer, “ model adalah suatu objek atau konsep yang digunakan untuk mempresentasikan sesuatu hal. Sesuatu yang nyata dan dikonversi untuk sebuah bentuk yang lebih komprehensif”<sup>6</sup>.

Model sangat bermanfaat dalam membangun konseptualisasi dan kerangka pikiran, ide, dan gagasan menjadi lebih konkret. Model adalah sebuah kerangka kerja organisasional yang digunakan untuk menjelaskan suatu proses. Model disusun berdasarkan kesimpulan yang diambil dari observasi<sup>7</sup>. Model memiliki peran untuk merealisasikan suatu konsep, ide atau pemikiran menjadi lebih terkonstruksi dan sistematis dalam memaknainya. Gustafson & Branch

---

<sup>5</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Terjemahan Yusuf Udaya*, (Jakarta, Prenhallindo, 1998), h. 98.

<sup>6</sup> Trianto. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif, “Konsep, Landasan, Dan Implementasinya Pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan”*, (Jakarta :Kencana Prenada Media Group, 2012), h.141.

<sup>7</sup> Robert L.Olso, *Psiokologi Kognitif (terjemahan) Edisi kedelapan*, (Erlangga:Jakarta, 2008), h.148.

mendefinisikan “ *model is simple representation of more complex forms, processes and fuction of physical phenomena or idea*”<sup>8</sup>.

Merujuk kepada pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh ahli terkait konsep model, maka dapat disimpulkan bahwa model adalah abtraksi yang sistematis dan terstruktur sebagai representasi ide, pemikiran, dan pola yang kompleks.

## **2. Pengertian Pengembangan**

Pengembangan merupakan proses meningkatkan nilai, daya, dan kapasitas suatu objek atau hal tertentu. Definisi kata pengembangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan. Menurut definisi dari KBBI dapat dipahami bahwa kata pengembangan merujuk suatu proses, perbuatan, tindakan yang berupaya untuk mengembangkan nilai, bentuk, makna/arti, fungsi, dan manfaat dari suatu objek. Pengembangan adalah suatu proses yang memiliki sifat dinamis.

Kata pengembangan memiliki makna atau definisi yang sangat bervariasi, dan sangat dipengaruhi oleh banyak konteks untuk mendefinisikan. Kata pengembangan cukup familiar pada ilmu ekonomi, sosial, biologi, dan lain-lain. Dalam makna ilmu sosial pengembangan oleh Seers didefinisikan, sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Kent L. Gustafson & Robert Maribe Branch, *Instructiona Development Models. Fourth Edition*, (London: Longman, Inc., 2002), h.1.

*“Development means the conditions for realisation of the human personality. Its evaluation must therefore take into account three linked criteria: where there has been a reduction in (1) poverty, (2) unemployment, (3) inequality”*<sup>9</sup>.

Konsep kata pengembangan di atas berarti kondisi-kondisi untuk terwujudnya kepribadian manusia. Oleh karena itu, evaluasinya harus mempertimbangkan tiga kriteria terkait: (1) kemiskinan, (2) pengangguran, (3) ketidaksetaraan”. Dalam ilmu sosial dimaknai bahwa pengembangan adalah proses untuk meningkatkan eksistensi manusia melalui proses mengembangkan diri yang distandarkan pada dasar angka kemiskinan, pengangguran, dan ketidaksetaraan. Disebut telah melakukan proses pengembangan, ketika manusia memiliki kondisi meningkat menjadi lebih baik ditinjau dari ketiga indikator tersebut.

Proses pengembangan merupakan upaya perbaikan yang selalu dilakukan oleh manusia, dan proses tersebut merupakan suatu naluri hidup manusia untuk selalu berusaha menjadi lebih baik. *Development means making a better life for everyone. In the present context of a highly uneven world, a better life for most people means, essentially, meeting basic needs: sufficient food to maintain good health; a safe, healthy place in which to live; affordable services available to everyone; and being treated with dignity and respect*<sup>10</sup>. Pengembangan adalah suatu proses membuat menjadi lebih baik pada konteks apapun, baik kehidupan, politik, ekonomi, sosial, dan lain lain.

---

<sup>9</sup> Reem Abuiyada, *Traditional Development Theories have failed to Address the Needs of the majority of People at Grassroots Levels with Reference to GAD*”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 9 No. 9 (2018), h. 5, <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n9p12>.

<sup>10</sup> Richard Peet and Ellain Hartwick, *Theoreis Of Developmnet, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, second (London: The Guildford Press, 2014), h. 2.

Proses perkembangan manusia yang selalu ingin menjadi lebih baik, selalu bertumbuh adalah landasan sosiologis yang menghadirkan konsep makna pengembangan sebagai proses menuju kehidupan yang lebih baik. *Development understood as a better life is a powerful emotive ideal because it appeals to the best in people. What might be called the “discourse of development” (the system of statements made about development) has the power to move people, to affect and change us forever*<sup>11</sup>. Pengembangan sebuah proses yang sistematis menuju kearah yang lebih baik dan berpotensi untuk merubah sesuatu. Pendapat yang hampir sama juga disebutkan oleh Pearson bahwa pengembangan adalah proses meningkatkan kualitas, kuantitas dan kedua-duanya dengan menggunakan sumber daya yang tepat dan sesuai. *Development involves “An improvement qualitative, quantitative or both - in the use of available resources”*<sup>12</sup>.

Berdasarkan kepada konsep pengembangan yang dijelaskan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat didefinisikan bahwa pengembangan adalah suatu proses untuk meningkatkan sesuatu baik secara kualitas, kuantitas ataupun kedua-duanya. Dari konsep pengembangan tersebut, maka dapat rumuskan konsep pengembangan model adalah proses untuk meningkatkan kualitas terhadap suatu model tertentu.

### **3. Jenis-jenis Model Pengembangan**

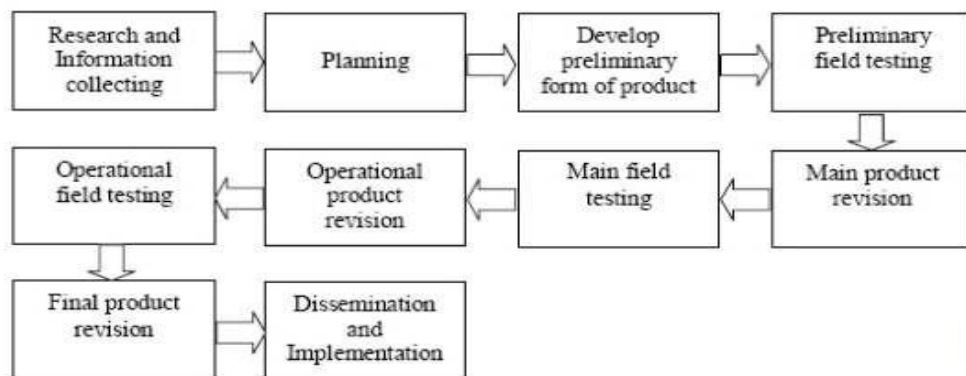
#### **a. Pengembangan Model Borg and Gall.**

Model pengembangan, Borg and Gall berisi panduan sistematika prosedur yang dilakukan oleh peneliti agar produk yang dirancangnya memiliki standar validasi. Berikut ini bagan model pengembangan Borg dan Gall, sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> Reem Abuiyada, *Op.Cit.* h. 6.

<sup>12</sup> Richard Peet and Ellain Hartwick, *Op.Cit.* h.9.



Gambar 2.1. Model Pengembangan Borg and Gall<sup>13</sup>

Berikut penjelasan mengenai skema penelitian pengembangan Borg and Gall:

- 1) *Research and information collecting*; langkah ini termasuk studi literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dikaji, dan persiapan untuk merumuskan kerangka kerja penelitian;
- 2) *Planning*, yakni merumuskan kecakapan dan keahlian yang berkaitan dengan permasalahan, menentukan tujuan, melaksanakan studi kelayakan secara terbatas;
- 3) *Develop preliminary form of product*, yaitu mengembangkan bentuk permulaan dari produk yang akan dihasilkan.
- 4) *Preliminary field testing*, yaitu melakukan uji coba lapangan awal dalam skala terbatas dengan melibatkan subjek sebanyak 6 – 12 subjek.
- 5) *Main product revision*, yaitu melakukan perbaikan terhadap produk awal yang dihasilkan berdasarkan hasil uji coba awal.
- 6) *Main field testing*, uji coba utama yang melibatkan seluruh responden.

<sup>13</sup> Kent L.Gustafson & Robert Maribe Branch, *Op.Cit.* h.1.

- 7) *Operational product revision*, yaitu melakukan evaluasi terhadap hasil uji coba lebih luas,
- 8) *Operational field testing*, yaitu langkah uji validasi terhadap model operasional yang telah dihasilkan;
- 9) *Final product revision*, yaitu melakukan perbaikan akhir terhadap model yang dikembangkan guna menghasilkan produk akhir (final);
- 10) *Dissemination and implementation*, yaitu langkah menyebarkan produk/model yang dikembangkan

Kelebihan model pengembangan Borg and Gall adalah<sup>14</sup>:

- a) Mampu mengatasi kebutuhan nyata dan mendesak (*real needs in the here-and-now*) melalui pengembangan solusi atas suatu masalah sembari menghasilkan pengetahuan yang bisa digunakan dimasa mendatang.
- b) Mampu menghasilkan suatu produk/model yang memiliki nilai validasi tinggi, karena melalui serangkaian uji coba di lapangan dan divalidasi ahli.
- c) Mendorong proses inovasi produk/model yang tiada henti sehingga diharapkan akan selalu ditemukan model/produk yang selalu aktual dengan tuntutan kekinian.
- d) Merupakan penghubung antara penelitian yang bersifat teoritis dan lapangan.

Kekurangannya model pengembangan Borg and Gall:

- a) Pada prinsipnya memerlukan waktu yang relatif panjang, karena prosedur yang harus ditempuh relatif kompleks.

---

<sup>14</sup> Sayid Bukhari, *Penelitian Pengembangan (Research And Development)*, (Jakarta: sayidbukhari.blogspot.com, 2016), h.05, tersedia pada <https://sayidbukhari.blogspot.com/2016/05/penelitian-pengembangan-research-and.html> (2016).



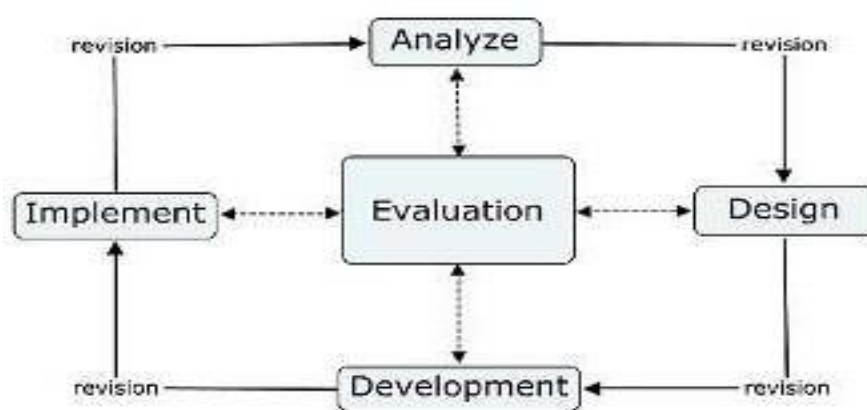
- b) Tidak bisa digeneralisasikan secara utuh, karena penelitian ditujukan untuk pemecahan masalah “*here and now*”, dan dibuat berdasar sampel (spesifik), bukan populasi.
- c) Penelitian memerlukan sumber dana dan sumber daya yang cukup besar.

#### **b. Pengembangan Model ADDIE**

Langkah mengembangkan model berikutnya adalah melalui ADDIE. Pada Langkah ADDIE, peneliti melakukan langkah-langkah pengembangan model yaitu *Analyze, desain, develop, implement, and evaluate*. Langkah pengembangan model ADDIE merupakan langkah pengembangan yang memiliki kecocokan atau relevan untuk pengembangan konsep. Model pengembangan ADDIE merupakan model pengembangan yang cukup generic untuk digunakan dalam penelitian pengembangan. Dalam beberapa literasi model pengembangan ADDIE cukup baik dalam tingkat “ketaatan” dan “kestabilan” langkah dan aturan pada setiap tahapannya. Langkah pengembangan model ADDIE dilakukan melalui suatu tahapan yang sistematis, dan pada setiap tahapan memiliki keterkaitan antara satu tahapan dengan tahapan lain. Proses pengembangan melalui ADDIE cukup menghasilkan proses dan produk yang terpercaya, karena pada tingkat ketelitian yang dilakukan untuk setiap tahapannya. *ADDIE is a product development concept. The ADDIE concept is being applied here for constructing performance-based learning. The educational philosophy for this application of ADDIE is that intentional learning should be student centered, innovative, authentic, and inspirational. The concept of systematic product development has existed since the*

*formation of social communities. Creating products using an ADDIE process remains one of today's most effective tools<sup>15</sup>*

Langkah pengembangan model ADDIE adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2..Model Pengembangan ADDIE

Berikut ini dijelaskan mengenai tahapan penelitian pengembangan ADDIE<sup>16</sup>;

- a. *Analysis* (Analisis) Tahap analisis merupakan tahap peneliti menganalisis dari hasil *need asesment* dan perlunya upaya pengembangan kemudian menganalisis kelayakan dan syarat-syarat pengembangan.
- b. *Design* (Perancangan) Tahap kedua dari model ADDIE ialah tahap design atau perancangan.
- c. *Development* (Pengembangan) Tahap pengembangan merupakan tahap penerapan produk.
- d. *Implementation* (Implementasi) Implementasi dilakukan secara terbatas pada sekolah yang dijadikan sebagai tempat penelitian.

<sup>15</sup> Robert Maribe Branch, *Instructional Design: The ADDIE Approach*, (Springer: New York, 2009), h.2.

<sup>16</sup> Dick and Carry, *The Systematic Dessign Of Instruction, terjemahan Endang Mulyatiningsih, Metodologi Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Alfabeta, 2012), h.183.

- e. *Evaluation* (Evaluasi) Pada tahap ini, peneliti melakukan revisi terakhir terhadap produk yang dikembangkan.

Langkah penelitian ADDIE merupakan Langkah penelitian merupakan model Langkah pengembangan yang bersifat umum .

Kelebihan umum dari model pengembangan ADDIE, “ADDIE is a generative process because it applies concepts and theories to specific contexts. ADDIE is used within educational environments to facilitate the construction of knowledge and skills during episodes of guided learning”<sup>17</sup>. Lebih lanjut Robert Marie Branch menjelaskan bahwa “ADDIE is responsive because it accepts whatever goals are established as its orientation. ADDIE is context sensitive, proactive, interactive and is a vehicle for communicating ideas to all stakeholder”<sup>18</sup>.

Kekurangan dari model pengembangan ADDIE yaitu membutuhkan waktu yang cukup lama, yaitu pada setiap tahapan dilakukan analisis yang berlangsung terus menerus selama proses pengembangan.. Pada setiap tahapan tidak dirumuskan secara spesifik tujuan yang ingin dicapai, sehingga sangat membutuhkan kehati-hatian dalam implementasinya.

### c. Model Pengembangan ASSURE

Model pengembangan lain yang disering digunakan dalam dunia pendidikan adalah model pengembangan ASSURE. Model pengembangan

---

<sup>17</sup> Robert Maribe Branch, *Op.Cit.* hal.3.

<sup>18</sup> *Ibid.*, h.4.

ASSURE merupakan model pengembangan yang terdiri dari tahapan *Analyze Learner, State ObJ-ectives, Select-Methods, Media and Materials, Utilize Media and Materials, Require Learner Participation, Evaluate and Revise*<sup>19</sup>. Model ini digunakan untuk mengembangkan desain perencanaan pembelajaran serta media pembelajaran. Model ASSURE digunakan untuk mengembangkan perencanaan pembelajaran dalam rangka mencapai hasil yang lebih efektif. Model ASSURE membantu memecahkan permasalahan dalam proses pembelajaran melalui pengembangan perencanaan pembelajaran yang efektif dipadukan dengan pemilihan dan penggunaan media pembelajaran. Model pengembangan ASSURE disajikan seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.3. Model Pengembangan ASSURE

Kelebihan Pengembangan Model ASSURE adalah proses pengembangan dapat dilakukan langsung oleh guru atau pendidik dengan melibatkan partisipasi peserta didik dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan. Sedangkan

<sup>19</sup> Sharon E. Smaldino, et, al., *Instructional Technologi and Media for Learning*, (New Jersey. Pearson, 2004), h.47.

kelemahannya yaitu, mode ini kurang mengukur dampak praktis pada hasil belajar secara langsung. Model ASSURE cenderung berusaha untuk menjembatani proses pembelajaran yang baik melalui rencana pembelajaran yang baik, serta penggunaan media dan metode pembelajaran yang dapat membuat pembelajaran lebih menarik.

#### **d. Model Lee dan Owens**

Bentuk pengembangan model yang berorientasi pada pengembangan model instruksional dengan memanfaatkan multimedia sebagai basis pengembangannya adalah Model Lee dan Owens. Model Lee dan Owens dalam pelaksanaannya menggunakan langkah-langkah yang kompleks dengan tujuh langkah kegiatan, yaitu: 1) *need assesment*, 2) *front-end analysis*, 3) *design*, 4) *development and Implementation*, dan 5) *evaluation*.

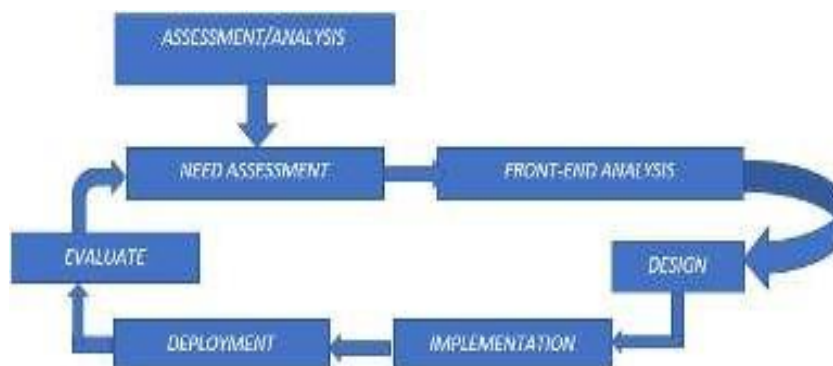
Model Lee dan Owens merupakan model pengembangan yang sangat bersifat linear. Artinya setiap tahapan yang dilaksanakan sangat menentukan pada proses tahapan selanjutnya, “*Note the circular configuration, to demonstrate the circular rather than linier natur of the process. Each phase of the ID process flows through to the next, and theclash reflects back on the first. This is the concept of congruence*”<sup>20</sup>. Model Lee dan Owens nampak seperti siklus yang antara tahap pertam adan selanjutnya berupa kaitan yang bersifat kelanjutan.

Model Lee dan Owens memiliki karakteristik yang membedakan dengan pengembangan model yang lainnya. Karakteristik siklus berjalan dari awal sampai

---

<sup>20</sup> William W. Lee and Diana L. Owens, *Multimedia Based Instructional Design*, (San Francisco: Pleiffer, 2004), h.208.

akhir merupakan ciri yang nampak pada model ini. Model Lee dan Owens dapat digambarkan sebagai berikut:



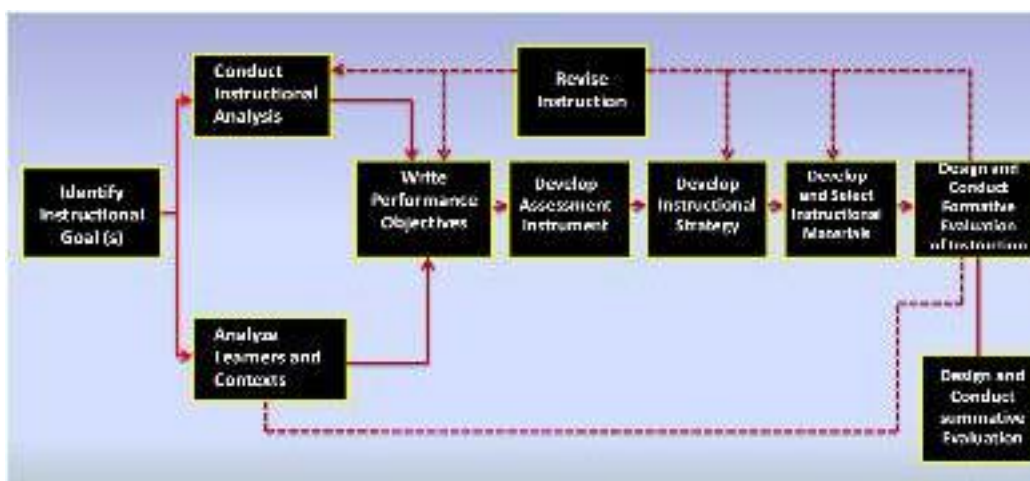
**Gambar 2. 4. Model Pembelajaran Lee dan Owens**

Model Lee dan Owens memiliki detail dan spesifikasi tahapan yang sangat kuat, serta tahapan yang dilakukan sangat sistematis. Hal ini menjadi keunggulan model Lee dan Owens, namun kelemahan yang dimiliki yaitu pada proses atau tahapan model ini tidak memiliki tahapan akhir, sehingga akan sangat membutuhkan waktu yang lama untuk melaksanakannya, serta kejelian dan ketelitian yang tinggi untuk menentukan finalisasi pengembangan model yang dilakukan.

#### **e. Model Pengembangan Dick And Carey**

Langkah pengembangan model berikutnya adalah model Dick and Carey. Model Dick and Carey merupakan langkah untuk mengembangkan model pembelajaran. Model Dick Carey memerlukan langkah dan tahapan yang kompleks dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Model Dick and Carey merupakan model yang cocok digunakan untuk mengembangkan model desain pembelajaran.

*Instructional design models are based, in part, on many years of research on the learning process. Each component of the model is based on theory and, in most instances, on research demonstrating the effectiveness of that component. The model brings together in one coherent whole many concepts that you may have already encountered in a variety of educational situation*<sup>21</sup>. Model Dick and Carey merupakan model pengembangan yang sudah lama digunakan dalam pengembangan desain pembelajaran untuk mencapai atau memperoleh proses dan hasil belajar yang baik. Pengembangan model Dick and Care selalu berupaya untuk menciptakan variasi dalam situasi pembelajaran menuju tahapan pembelajaran yang lebih baik. Langkah model Dick and Carey adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 5. Model Pengembangan Dick and Carey

<sup>21</sup> Walter Dick, *Op.Cit.* h.3.

Model pengembangan Dick and Carey memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari model pengembangan Dick and Carey yaitu: 1) memiliki Langkah yang detail dan jelas sehingga mudah untuk diikuti, 2) Model ini pada setiap tahapan dan prosesnya sangat sistematis, teratur dan 3) adanya tahapan untuk mengevaluasi dan merevisi output yang dihasilkan. Sedangkan kelemahan atau kekurangan model Dick and Carey yaitu: 1) Model ini terlalu procedural, jadi terkesan sangat kaku, 2) proses evaluasi disediakan pada tahapan terakhir, sehingga implementasi pada setiap tahapan harus dilakukan dengan cermat, 3) implementasi model ini tidak akan berjalan efektif tanpa pelibatan peserta didik, maka sangat membutuhkan partisipasi dari peserta didik.

#### **f. Model Hannafin and Peck**

Model pengembangan Hannafin and Peck merupakan model yang dibangun melalui tiga proses atau tahapan. Hannafin and Peck menjelaskan tahapan pengembangan, yaitu:

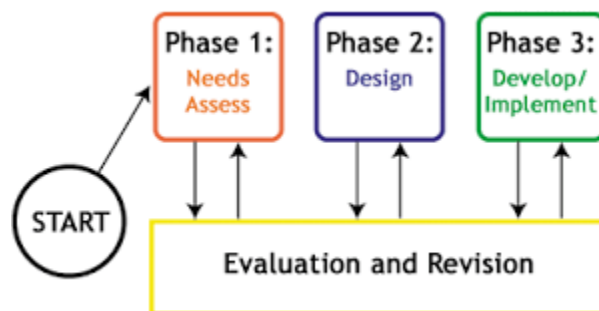
*In the first phase, a needs assessment is performed. This phase is followed by a design phase. In the third phase, instruction is developed and implemented. In this model, all of the phases involve a process of evaluation and revision. The Hannafin Peck's design model is simple but elegant in the way in which all three phases are connected to "evaluate and revise"<sup>22</sup>.*

Tahapan yang dilakukan pada model pengembangan Hannafin dan Peck dilakukan secara berurutan dengan system kerja tahapan pertama menjadi pijakan untuk melaksanakan tahapan berikutnya. Desain model Hannafin and Peck digambarkan berikut ini:

---

<sup>22</sup> Elena Qureshi, *Instructional Design Models*, (Plymouth, Michigan, United States.<https://www.linkedin.com/in/elena-qureshi-phd-651b0a2>.diakses 14 Mei, 2001), h.3.





Gambar 2.6. Model Pengembangan Hannafin and Peck

Model ini sangat cocok untuk mendesain dan mengembangkan *Web Based-Instruction* (WBI). Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Elena Qureshi:

*“The strength of this model for WB design is in its ongoing evaluation and revision as part of the process. Riel and Harasim (1994) indicated user feedback is one way of examining if the online learning environment is successful in meeting learning outcomes”.*<sup>23</sup>

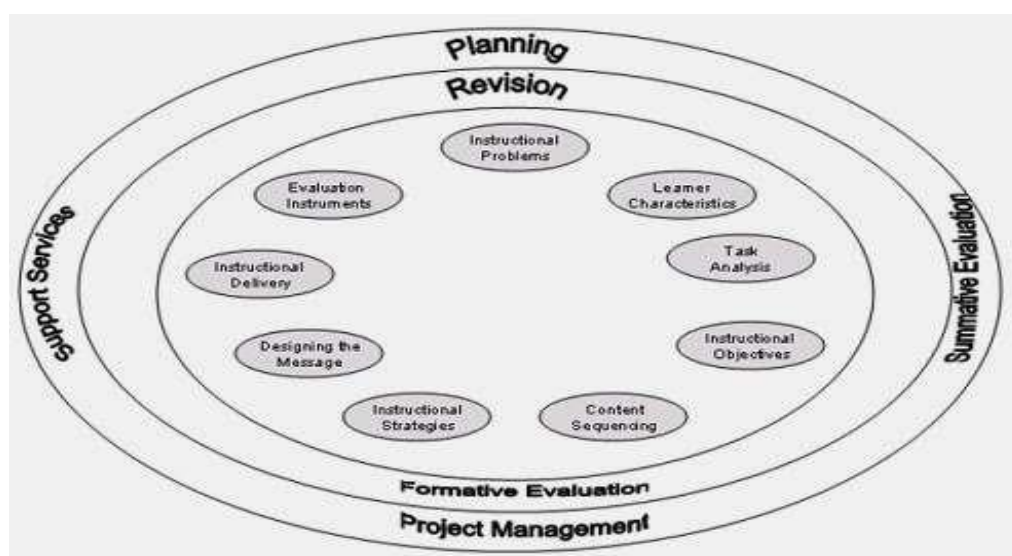
Model Hannafin dan Peck memiliki kelebihan proses evaluasi dan revisi dilakukan pada setiap proses yang dilaksanakan. Hal tersebut berbeda dengan model lain yang menempatkan secara terpisah dan biasanya pada akhir tahapan untuk tahapan evaluasi dan revisi. Pada model Hannafin and Peck dari tahapan pertama sudah dilakukan proses evaluasi dan revisi. Sedangkan kelemahan terletak pada tahapan yang tidak spesifik sehingga pada pelaksanaannya tidak ada penjelasan yang menjadi pedoman dalam implementasinya.

#### g. Model Kemp

Model lainya yang dikenal yaitu model Kemp. Model ini dikenal sebagai model pengembangan perencanaan kurikulum. Model ini dikembangkan oleh Kemp

<sup>23</sup> *Ibid.*

dkk yang pada implementasinya terdiri dari tahapan atau langkah yang bersifat kontinuitas dan bersifat nonlinier. Model Kemp dapat digunakan untuk mengembangkan satu mata pelajaran atau materi melalui sembilan tahapan yang pada pelaksanaannya dapat dimulai dari tahap mana saja, dengan dasar mengikuti prinsip bahwa pembelajaran adalah suatu bentuk sistem yang utuh<sup>24</sup>. Model Pengembangan Kemp dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7. Pengembangan Model Kemp

Layaknya pengembangan model yang lain, model Kemp memiliki beberapa keunggulan dan kelemahan. Keunggulan dari model Kemp yaitu adanya fleksibilitas dalam memulai proses tahapan pengembangan sesuai dengan kebutuhan. Model Kemp menekankan pada orientasi pengembangan materi ajar, tujuan pembelajaran, serta pemilihan sumber-sumber belajar sehingga dianggap sangat dibutuhkan oleh para pendidik. Selain keunggulan tersebut, kelemahan yang dimiliki oleh model

<sup>24</sup> Lucianto L. Abate, *Paradigm in Theory Construction*, (New York: Springer Scienc, 2012), h.142.

Kemp adalah sulit menentukan hubungan dan integrasi sistematis antar tahapan atau komponen pengembangan yang dilakukan.

#### 4. Relevansi Model

Berdasarkan kajian teoritis dari berbagai jenis pengembangan model yang diuraikan diatas, terlihat bahwa setiap jenis model memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk menentukan jenis pengembangan model yang relevan akan berpijak pada karakteristik serta kelebihan dan kekurangan pengembangan model yang lebih relevan untuk digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut: Model Borg dan Gall merupakan model yang dirancang dengan sepuluh Langkah atau tahapan. Model ini dilakukan agar produk memiliki standar validasi yang baik. Kelebihan dari pengembangan model Borg dan Gall adalah menghasilkan prosuk yang memiliki nilai validitas yang baik karena menggunakan serangkaian kegiatan uji coba dan validasi. Akan tetapi, kelemahannya adalah waktu yang digunakan sangatlah lama, dan yang sangat prinsip adalah produknya tidak dapat digenarilisasikan karena sifatnya yang “*Here and Now*”.

Model Pengembanagn ADDIE merupakan model pengembangan yang memiliki lima tahapan utama yaitu 1) *analyze* (analisis), 2) *design* (desain), 3) *develop* (pengembangan), 4) *implement* (implementasi), dan 5) *evaluate* (evaluasi). Model ADDIE memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Kelebihan model ADDIE adalah sifatnya yang dapat digunakan untuk menjebatani antara kontruksi pengetahuan dengan keterampilan atau skil meggunakan suatu bentuk panduan (*guide learning*) dan sifatnya ADDIE yaitu sensitivitas, proaktif, interaktif, dterletak pada tahapan implementasi karena dilakukan secara sistematis dan

sistemik, sedangkan kekurangannya terletak pada tahap desain karena model ADDIE tidak mengatakan bagaimana membagi tujuan utama menjadi tujuan yang praktis. Dengan demikian, analisis dan perencanaan harus hati-hati agar bisa mencapai hasil yang diutamakan dari keseluruhan proses pengembangan.

Model pengembangan ASSURE Merupakan model pengembangan yang terdiri dari tahapan *Analyze Learner, State ObJ-ectives, Select -Methods, Media and Materials, Utilize Media and Materials, Require Learner Participation, Evaluate and Revise*. Model ini digunakan untuk mengembangkan desain perencanaan pembelajaran serta media pembelajaran. Kelebihan model pengembangan ASSURE adalah dapat dilakukan oleh pendidik secara langsung dalam proses pembelajaran dengan melibatkan peserta didik. Sedangkan kelemahannya yaitu kurang mengukur dampak praktis dari hasil belajar.

Model pengembangan Model Lee dan Owens merupakan model pengembangan yang berorientasi pada pengembangan model instruksional dengan multimedia sebagai basis pengembangannya. Model Lee dan Owens memiliki kelebihan yaitu sangat sistematis, linier dan tahapan yang sangat detail. Akan tetapi dalam pelaksanaannya sangat membutuhkan waktu dan biaya yang sangat besar.

Model Pengembangan Dick and Carey yaitu model pengembangan yang berorientasi pada pengembangan model pembelajaran. Kelebihan dari model Dick and Carey yaitu memiliki Langkah yang sangat jelas dan detail, serta dilakukan proses evaluasi dan revisi terhadap produk diakhir tahapan. Kelemahan dari model Dick and carey yaitu sifatnya yang sangat kaku dan procedural, dan sangat membutuhkan pelibatan peserta didik sebagai partisipan pengembangan model

Model Hannafin dan Peck merupakan pengembangan model yang dilakukan melalui tiga proses atau tahapan utama, yaitu need asesment, Desain, dan pengembangan. Keunggulan model ini adalah pada setiap proses selalu dilakukan evaluasi dan revisi, sedangkan kelemahannya yaitu kurangnya spesifikasi kegiatan yang dilakukan pada setiap prosesnya. Hal ini sering menimbulkan ambiguitas para peneliti untuk memastikan tahapan mana yang sudah dijalankan.

Model pengembangan berikutnya adalah model Kepp. Model Kemp berorientasi pada pengembangan perencanaan kurikulum, yang secara spesifik dapat dilakukan untuk pengembangan bahan ajar melalui Sembilan tahapan pengembangan. Model Kemp memiliki kelebihan yaitu pelaksanaan pengembangan dapat dilakukan ditahap masa saja sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan kelemahan dari model Kemp adalah sulitnya mencari integrasi sistematis antar tahapan pengembangan yang dilakukan.

Berdasarkan karakteristik berbagai jenis pengembangan model yang disajikan di atas, maka dengan mempertimbangkan bahwa produk yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah suatu Modul Manajemen Konflik Berbasis Profetik yang akan digunakan sebagai panduan (*Guideline*) dalam menyelesaikan konflik, maka model yang relevan adalah menggunakan model pengembangan ADDIE.

## **B. Konsep Model yang Dikembangkan**

Konsep model yang dikembangkan melalui penelitian pengembangan yang akan dilakukan adalah model manajemen konflik berbasis profetik. Konsep teoritis pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik yang dikembangkan

secara teoritis akan diuraikan secara rinci dalam beberapa sub, yaitu konsep teoritis manajemen, konflik, Manajemen konflik, profetik, dan model manajemen konflik profetik.

## 1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi, aktifitas/kegiatan sebagai faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. *Management can be defined as a process, structure and set of rules to effectively plan, run, sustain and operate an organization with an active and successful, approach in order to accomplish a task defined. It's the most important factor in an organizations growth and success that has to decide not just about the profitability or loss but an inevitable tool to provide an atmosphere where every potential is used to its utmost and stream lined to meet the results, desired*<sup>25</sup>. Manajemen memiliki peran dalam menjaga keteraturan dalam suatu organisasi ataupun aktifitas, sehingga setiap proses yang dijalankan akan lebih terkontrol dan dapat berjalan secara baik. Manajemen merupakan proses pemberdayaan sumber daya baik berupa orang maupun alam secara efektif untuk mencapai suatu tujuan organisasi<sup>26</sup>. Sedangkan George R Terry menjelaskan bahwa manajemen adalah proses yang khas yang berisi tindakan-tindakan; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan<sup>27</sup>. Islam secara prinsip telah mengatur dan memberikan pengetahuan kepada manusia untuk dalam setiap tindakan dan perilakunya berdasarkan keteraturan. Dan ini disebutkan sebagai

---

<sup>25</sup> Ashfaq Hussain Khan, *Distance Learning Assignment: Principle of Management, EMBA Program*, Vol. 01 No. 1052–215002 (2018), h.2.

<sup>26</sup> Muhibbuddin Abdulmuid, *manajemen pendidikan*, (Batang: Pengging Mangkunegaraan, 2013), h.3.

<sup>27</sup> *Ibid.*, hal.3.

pandangan islam tentang makna manajemen. Islam dalam Al Qur'an Surat As-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرصُومَةٌ

Artinya:

Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh<sup>28</sup>

Berdasarkan pada beberapa penjelasan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pengertian manajemen adalah proses sistematis yang melibatkan segenap sumber daya yang dimiliki melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

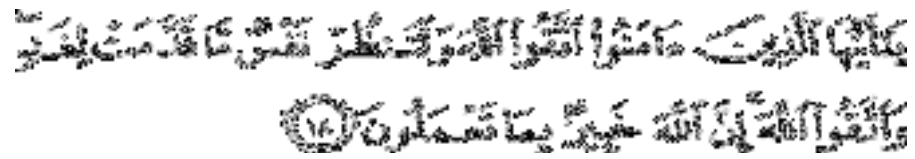
Fungsi manajemen secara umum terbagi dari fungsi perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan dan pengawasan.

a) Perencanaan

Tahapan perencanaan memegang peranan yang sangat besar untuk mendukung keberhasilan tahapan selanjutnya. Handoko menjelaskan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan: 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2) penentuan strategis, kebijakan, proyek, program, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan<sup>29</sup>. Perencanaan bertujuan agar segala kegiatan yang dilakukan sudah memiliki arah dan tujuan dalam periode waktu yang akan datang. Dalam islam, tuntutan untuk melakukan kegiatan perencanaan terdapat pada Al Qur'an Surat Al-Hasyr ayat 18, yaitu:

<sup>28</sup> Teteng Sopian, *Al- Qur'an Tajwid & Terjemahan*, (Bandung: Cordoba, 2016), h.551.

<sup>29</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.46.



Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwa-lah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan<sup>30</sup>

Sesuai dengan fungsinya, bahwa pada tahap perencanaan ditentukan tujuan dari tujuan organisasi yang hendak dicapai. Setelah diketahui tujuan tersebut, selanjutnya dalam tahap perencanaan ditentukan metode untuk mencapainya, tahapan untuk mencapai tujuan tersebut, indikator dan target pencapaian, personel yang dilibatkan, serta pengawasan dan evaluasi. Dalam islam prinsip utama yang harus diterapkan dalam menentukan strategi, target, personel, dan hal-hal lainnya adalah berdasarkan kesepakatan dan musyawarah setiap unsur dan personel yang terlibat dalam proses pendidikan. Nilai musyawarah harus dikedepankan, sehingga dalam pelaksanaannya nanti semua merasa memiliki tanggungjawab dalam mewujudkan tujuan yang sudah ditentukan.

Melalui musyawarah, target dan rancangan kerja yang direncanakan bersifat kolegial dan organitatif, bukan sekedar didasarkan pada emosi dan keinginan pemimpin. Sehingga kegiatan perencanaan akan efektif<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 545.

<sup>31</sup> George R Terry & Leslie W Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.44.



## b) Pengorganisasian

Tahapan berikutnya dari fungsi manajemen yaitu kegiatan pembagian tugas dan tanggung jawab dari personel yang terlibat dalam sistem manajemen. Konsep utama pada pengorganisasi adalah personalisasi tugas agar sistem dapat berjalan secara efektif. Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pembagian tugas<sup>32</sup>. Pengorganisasi dilakukan dalam rangka ada pelaksanaan pada setiap bidang kerja di suatu organisasi.

Pengorganisasian dilakukan agar tujuan pendidikan moral, yaitu membentuk insan peserta didik yang “Ikhsan” dapat tercapai secara efektif. Oleh karena itu, nilai dan prinsip yang harus dipegang pada kegiatan pengorganisasi adalah prinsip keahlian atau kompetensi. Pengorganisasi yang baik ditandai dengan penempatan atau penugasan personel dalam bidang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Hal tersebut dalam perspektif islam terdapat pada hadis riwayat Bukhari (6015), yaitu

---

<sup>32</sup> Sarinah. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: DeePublish., 2014), h.45.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
 إذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة قال كيف أضاعتها  
 يا رسول الله قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

Artinya:

*Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? ' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu"<sup>33</sup>*

Prinsip menempatkan atau menugaskan personel pada suatu bidang atau jabatan yang sesuai dengan keahlian akan sangat mendukung tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan pada tahap perencanaan. Selain itu, dalam konteks penempatan personel pada kegiatan pengorganisasi, islam memberikan tuntunan sebagai berikut," Dan raja berkata, " Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang dekat kepadaku. " Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata, " Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami." Berkata Yusuf, "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan" ( Al Qur'an Surat Yusuf ayat 54)<sup>34</sup>

Berdasarkan ayat tersebut, salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam prinsip pengorganisasi selain penguasaan atau kompetensi bidang yang sesuai tugas adalah kepribadian personel yang jujur dan amanah. Dasar kepribadian jujur dan amanah dan ditopang dengan kompetensi yang baik akan menjadikan personel yang ditempatkan tersebut memiliki akuntabilitas yang tinggi, serta menciptakan pelayanan yang prima dalam menunjang kinerja sistem manajemen organisasi yang dibangun.

<sup>34</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 235.

---

<sup>33</sup> <https://hadits.in/bukhari>, *Shahih Bukhari*., di akses pada tanggal 30 April 2022.

<sup>34</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 235.

c) Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan (*action*) pada sistem manajemen organisasi adalah proses implementasi yang dilaksanakan oleh personel-personel yang sudah ditempatkan pada suatu bidang untuk melaksanakan aktifitas sesuai dengan deskripsi tugas (*job description*) yang diamanatkan. Sesuai dengan nilai-nilai Islam. Pada kegiatan pelaksanaan, setiap anggota yang sudah diberikan amanat harus menjadi pribadi yang amanah dan dapat dipercaya. Tuntunan nilai-nilai amanah dalam Al-Qur'an dijelaskan pada surat Al-Anfal ayat 227 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya:

*“Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”*<sup>35</sup>

Islam memandang bahwa orang yang amanah, disiplin, tidak pernah berbohong kepada atasan dan rekan akan menjadi teladan yang baik dalam organisasi.

d) Evaluasi

Proses pelaksanaan dalam organisasi harus diketahui efektifitas dan efisiensinya. Untuk mengetahui efektifitas dalam pelaksanaan maka dalam manajemen dilaksanakan proses evaluasi. Evaluasi yang dilaksanakan meliputi evaluasi pada komponen *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Evaluasi memiliki peran yang sangat besar dalam menunjang kualitas dan efektifitas organisasi. Oleh karena itu, kegiatan evaluasi harus dilakukan oleh orang atau evaluator yang

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, h. 177.

professional, objektif, dan amanah. Ismanto menjelaskan bahwa evaluasi adalah suatu proses dimana pertimbangan atau keputusan suatu nilai dibuat dari berbagai pengamatan, latar belakang serta pelatihan dari evaluator<sup>36</sup>.

Islam menempatkan kegiatan evaluasi sebagai komponen yang wajib dilakukan, bahkan secara tegas hal tersebut terdapat pada Q.S. Al-Baqarah: 284

*Artinya: Kepunyaan Allah-lah segala apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. dan jika kamu melahirkan apa yang ada di dalam hatimu atau kamu menyembunyikan, niscaya Allah akan membuat perhitungan dengan kamu tentang perbuatanmu itu. Maka Allah mengampuni siapa yang dikehendaki-Nya dan menyiksa siapa yang dikehendaki-Nya; dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. (Q.S. Al-Baqarah: 284).*

Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa islam memandang proses evaluasi adalah proses atau tahapan yang harus dilakukan pada setiap kegiatan. Sebagai bentuk akuntabilitas dan juga wujud dari upaya membangun kepercayaan (kredibilitas) evaluasi harus dilakukan. Karena islam memandang bahwa kelak Allah SWT akan memperhitungkan yang telah dilakukan oleh manusia; dalam konsep manajemen yaitu personel-personel yang terlibat dan menjalankan sistem manajemen organisasi.

## **2. Konsep Konflik**

Pada subbab ini akan disajikan secara rinci kajian teoritis tentang manajemen konflik, yang secara berurut kajiannya dimulai dari konsep konflik, dan selanjutnya adalah manajemen konflik.

---

<sup>36</sup> Sawaludin, *Konsep Evaluasi Dalam Pembelajaran Pendidikan Islam.*, (Jurnal Al-Thariqah Vol.3, No. 1., 2018), h.40.

a. Pengertian konflik

Manusia merupakan makhluk sosial yang selalu membutuhkan manusia lainnya. Hal ini membuat manusia berupaya untuk berinteraksi, bersosialisasi, dengan seluruh komponen yang ada dalam lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhannya dalam konteks sebagai makhluk sosial berorganisasi tersebut. Manusia dalam organisasi tersebut memiliki berbagai unsur berbeda atau memiliki perbedaan kepentingan dan mengakibatkan adanya ketergantungan selama proses kerjasama untuk meraih tujuan tertentu. Perbedaan kepentingan dalam sebuah organisasi atau hubungan antar kelompok ini tidak dapat dihindarkan. Akibat adanya perbedaan inilah dapat menyebabkan ketidakcocokan yang pada akhirnya menimbulkan konflik.

Istilah konflik berasal dari kata kerja bahasa Latin *configure* yang berarti saling memukul. Dari bahasa Latin diadopsi ke dalam bahasa Inggris, *conflict* yang kemudian diadopsi ke dalam bahasa Indonesia, konflik. Banyak sekali ahli telah mengemukakan berbagai definisi mengenai konflik. Definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut memiliki perbedaan dengan inti yang sama, karena para ahli tersebut mendefinisikan konflik dari berbagai perspektif yang berbeda. Konflik didefinisikan oleh ahli mulai dari dari perspektif psikologi, sains perilaku, sosiologi, komunikasi, antropologi, dan ilmu sosial.

Menurut Pido definisi konflik dapat dipahami dengan sederhana sebagai suatu proses pertentangan yang diekspresikan atau yang terjadi di antara dua belah pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku atau interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik<sup>37</sup> Sehubungan

---

<sup>37</sup> Siti Asiah T. Pido., *Manajemen Konflik: Teori Aplikasi*, (Gorontalo: Pustaka Cendikia, 2018), h.9.

dengan hal tersebut konflik ialah pertentangan dengan pola perilaku atau interaksi antar pribadi yang memiliki perbedaan kepentingan atau perbedaan pendapat. konflik ini bukan hanya diartikan sebagai kekerasan (perilaku) atau permusuhan (sikap), tetapi juga mencakup adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam posisi masalah. Indartono juga sependapat dengan pandangan ini di mana Indartono mendefinisikan mengenai konflik: “*Conflict is an interactive process manifested in incompatibility, disagreement, or dissonance within or between social entities (i.e. individual, group, organization)*”<sup>38</sup>

Konflik ini muncul ketika terdapat persaingan untuk mendapatkan sumber daya, adanya perbedaan nilai dan hubungan permusuhan dan istilah konflik berarti ketidakcocokan, ketidaksepakatan diantara individu, kelompok, maupun organisasi. Lebih jauh terkait konflik menurut Nader menyatakan bahwa:

*"Conflict results from competition between at least two parties. A party may be a person, a family, a lineage, or a whole community; or it may be a class of ideas, a political organization, a tribe, or a religion. Conflict is occasioned by incompatible desires or aims and by its duration may be distinguished from strife or angry disputes arising from momentary aggravations."*<sup>39</sup>

Sehubungan dengan pendapat di atas, Nader juga menyatakan bahwa konflik ini terjadi antara dua pihak. Lebih jauh konflik ini dapat terjadi dalam sebuah partai, garis keturunan, keluarga, agama, suku, ras, budaya, kelas ide, organisasi politik dan aspek lainnya yang berkaitan dengan dinamika kehidupan manusia. Konflik ini meletus akibat adanya interpretasi yang berbeda mengenai data, nilai, masalah, kemauan, dan hubungan atau interaksi yang berlangsung diantara kedua pihak yang berlangsung karena kejengkelan sesaat. Sedangkan menurut menurut Usman yang

---

<sup>38</sup> Setyabudi Indartono, *Conflict Management*, 2014, h.28.

<sup>39</sup> Laura Nader, *Conflict: Anthropological Aspects*, International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 3 and 4”, (New York: The MacMillan Co. and The Free Press, 1968), h.236.

menyatakan bahwa konflik ialah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, dan pertentangan dengan hati nurani sendiri<sup>40</sup>.

Konflik merupakan pertentangan antar hubungan pribadi di dalam sebuah organisasi yang mana salah satu pihak dalam organisasi tersebut berperilaku menghalangi, menghambat, dan mengganggu pihak lain dalam organisasi atau sebuah kelompok. Konflik merupakan ketidaksesuaian nilai, pendapat atau tujuan antara anggota organisasi. Perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi. Kemudian konflik ini tidak hanya berkaitan dengan hubungan antar pribadi saja tetapi juga bertentangan dengan dengan hati nurani individu itu sendiri. Konflik terhadap hati nurani atau konflik yang terjadi dengan diri sendiri dapat digambarkan sebagai sesuatu yang berakhir penyesalan atau perasaan menyesal ketika seseorang melakukan suatu tindakan yang bertentangan dengan nilai dan moral yang ada.

Konflik dengan hati nurani yang berkaitan dengan nilai dan moral ini berlangsung dalam sebuah keluarga dimana terdapat ketidaksesuaian pandangan nilai dan moral seorang individu dengan penafsiran pemikiran keluarga, sosial, budaya maupun sejarah. Keluarga sebagai lingkungan primer membuat individu menyerap norma dan nilai yang ada dalam keluarga untuk dijadikan bagian dari kepribadiannya sebelum mengenal norma dan nilai dari masyarakat umum. Namun demikian bermacam nilai dan norma yang ada masuk ke dalam masyarakat melalui teknologi komunikasi sehingga terciptanya norma-norma dan nilai-nilai baru yang

---

<sup>40</sup> Husaini Usman, *Op.Cit.* h.387.



kemudian masuk dalam lingkungan keluarga sehingga terjadilah berbagai konflik dan kesenjangan dalam keluarga dan juga berdampak pada konflik atau bertentangan dengan hati nurani individu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka konflik ini merupakan pertentangan antara satu dengan yang lain, antara kedua pihak. Konflik ini terjadi karena ketidaksepakatan antara individu, kelompok, ataupun organisasi. Ketidaksepakatan, ketidaksepemahaman ini terjadi dan tidak terpisah dalam hubungannya antar manusia. Konflik ini selalu terjadi pada manusia yakni selalu ada di antara orang-orang, sekelompok orang, anggota dalam suatu organisasi, dan antara organisasi yang saling terkait.

#### b. Penyebab konflik

Setiap manusia memiliki perbedaan dalam hal kepribadian, sifat, karakter, kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, cita-cita, minat maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu ini merupakan kelebihan pada diri individu itu sendiri. Perbedaan ini juga dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar berdasarkan kemampuan atau kelebihan yang dimiliki, akan tetapi perbedaan ini juga dapat menimbulkan suatu pertentangan diantara individu, kelompok, maupun organisasi. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok. Hal ini karena manusia adalah makhluk yang dengan banyak keterbatasan disamping memiliki kelebihan. Dalam arti lain manusia akan membutuhkan orang lain untuk dapat hidup.

Keterbatasan yang dimiliki manusia menjadikan manusia untuk terdorong membentuk komunitas atau mengikuti komunitas tersebut supaya tetap mampu *survive* untuk tetap mempertahankan kehidupannya. Dalam sistem kehidupan yang berkelompok inilah manusia bekerja sama dengan yang lainnya dengan saling memberi dan menerima yang membuat manusia memiliki keberagaman. Keberagaman inilah yang nantinya dapat menimbulkan suatu pertentangan atau perbedaan ideologi, pendapat, nilai, ide atau yang lainnya yang bertentangan diantara manusia.

Konflik ini dapat muncul kapan saja dalam sebuah hubungan atau antar pihak terkait. Dal hal ini antara individu, kelompok maupun organisasi atau anggota yang berada didalamnya. Paradigma konflik tidak selamanya negatif atau buruk karena konflik juga dapat berdampak positif bagi keberlangsungan kelompok. Konflik ini terjadi melalui suatu proses atau terdapat suatu kondisi yang mendahului konflik itu sendiri. Dalam hal ini kondisi yang mendahului tersebutlah yang menyebabkan adanya konflik dan sangat penting untuk menjadikan konflik menjadi positif dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik.

Menurut Stoner dan Freeman yang menyatakan bahwa konflik sering muncul karena adanya kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan terhadap nilai-nilai kepada orang lain.<sup>41</sup> Kegagalan dalam komunikasi dapat terjadi karena proses komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik atau tidak efektif, yang mengakibatkan pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pemimpin. Atau dapat juga diartikan bahwa pesan antara individu, kelompok, organisasi tidak

---

<sup>41</sup> Stoner, J. A. F., dan Freeman R. E., *Management. Fifth Edition*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall A Davision of Simon & Schuster, Inc, 1992), h. 87.

berlangsung dengan baik yang mengakibatkan adanya kesalahpahaman hingga terjadi pertentangan.

Konflik yang terjadi dalam berbagai situasi organisasi menurut Owens aturan-aturan, prosedur tertulis maupun tidak tertulis yang diberlakukan secara kaku dan keras akan menimbulkan konflik. Sehubungan dengan hal tersebut karena individu sebagai anggota dalam organisasi memiliki latar belakang kehidupan yang berbeda. Penerapan sanksi atau hukuman karena aturan yang keras dan kaku membuat anggota merasa terancam, tertekan dan frustrasi serta bukan berdasarkan motif. Menurut Deustch yang dikutip oleh Champbell, R. F., Corbally, J. E. dan Nystrand, R.O mengidentifikasi sumber-sumber terjadinya konflik dikarenakan terdapat pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawan, persaingan dalam memperebutkan sumber-sumber organisasi yang terbatas, perbedaan nilai, perbedaan keyakinan, (*belief*), dan persaingan antar kelompok/bagian (*parties*).<sup>42</sup>

Konflik terjadi ketika anggota atau salah satu pihak diharuskan terlibat dalam suatu aktivitas yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan di lain sisi salah satu pihak memiliki kesenangan perilaku yang berbeda dengan orang lain. Konflik ini juga terjadi karena satu pihak memiliki nilai, keyakinan, sikap, keterampilan yang dianggap eksklusif oleh pihak lain, atau perbedaan nilai keyakinan, dan sikap dalam mencapai tujuan. Hal ini senada dengan pendapat Rahim yang menyatakan:

---

<sup>42</sup> Hodge, B. J. & Anthony, W. P. ., *Organization Theory*, (Third Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1998), h.187.

*“opined that conflict occurs due to six causes: (1) in the course of incompatibility with one’s beliefs or interests; (2) incompatibility with personal preferences; (3) in a low supply and high demand situation; (4) when one’s behavior is driven by beliefs, values, and skills that are perceived by others to be exclusive; (5) in the case of partially exclusive behaviors; and (6) task interdependence”*<sup>43</sup>

Konflik lebih jauh dapat disebabkan oleh adanya keberagaman pendapat atau persepsi, adanya preferensi politik, keyakinan agama, nilai moral dan status sosial. Menurut Indartono konflik organisasi dalam suasana kerja terjadi: *“Because scarce and insufficient resources; such as time, status or budgets: “Because of values; such as political preferences, religious beliefs, deep rooted moral values: and because of insights, facts, perceptions, world views and may be because of any possible combination of these issues”*<sup>44</sup>. Faktor penyebab konflik disebutkan salah satunya agama. Hal ini senada dengan pendapat Pelly yang menyatakan bahwa perbedaan dan kepentingan agama merupakan salah satu sumber terjadinya konflik.<sup>45</sup> Menurut Pelly ada 3 (tiga) sumber ketidakcocokan sosial sebagai sumber konflik, yaitu: a. perebutan sumber daya, alat-alat produksi, dan kesempatan ekonomi; b. perluasan batas-batas kelompok sosial budaya dan c. benturan kepentingan politik, ideologi dan agama. Wirawan menjelaskan bahwa konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, maka perubahan diupayakan dengan jalan menciptakan konflik. Pemimpin tidak jarang untuk mencapai suatu perubahan menggunakan faktor-faktor penyebab konflik itu sendiri.

---

<sup>43</sup>M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2010), h. 12.

<sup>44</sup> Setyabudi Indartono, *Op.Cit.* h.31.

<sup>45</sup> Pelly Usman, *Pengukuran Intensitas Potensi Konflik dalam Masyarakat Majemuk dalam Analisis CSIS, Potensi Konflik*, (Centre for Strategic and Interjnational Studies, 1992), h. 35.

c. Bentuk-bentuk konflik

Organisasi terdiri atas orang-orang yang semula individu kemudian membentuk sebuah kelompok atau tim karena manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan orang lain. Orang-orang dalam kelompok tersebut saling berinteraksi atau bergaul dan saling memberi serta menerima satu sama lain. Permasalahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan bersifat alamiah karena manusia pastilah melakukan kesalahan atau khilaf. Oleh sebab itu, dalam setiap kehidupan antar pribadi, kelompok, atau organisasi tentulah selalu terjadi konflik. Konflik ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Usman menyatakan bahwa konflik dapat terjadi dalam lima bentuk, yaitu 1) konflik dengan diri sendiri (interpersonal), 2) konflik diri sendiri dengan seseorang, 3) konflik diri sendiri dengan kelompok, 4) konflik kelompok dengan kelompok, 5) konflik kelompok antar organisasi (antar grup).<sup>46</sup>

Bentuk konflik sangat beragam mulai dari interpersonal hingga intrapersonal dari antar individu hingga antar yang lebih luas yakni antar kelompok. Menurut Tjabolo bentuk-bentuk konflik sebagai berikut: 1) Konflik personal dan interpersonal, 2) Konflik kepentingan, 3) Konflik realistik dan konflik non realistik, 4) Konflik destruktif dan konflik konstruktif, 5) Konflik menurut bidang kehidupan<sup>47</sup>.

Sehubungan dengan pendapat di atas bentuk-bentuk konflik dapat diuraikan sebagai berikut:

---

<sup>46</sup> Husaini Usman, *Op.Cit.* h.389.

<sup>47</sup> Siti Asiah T. Pido., *Op.Cit.* h.47.

1) Konflik personal dan interpersonal

Konflik personal yakni konflik antara seseorang dengan diri sendiri. Kemudian konflik interpersonal adalah konflik antara seseorang dengan pihak lain karena adanya perbedaan pandangan, keyakinan, kepentingan atau keinginan.

2) Konflik kepentingan

Sebagai manusia yang berbeda dengan manusia lainnya tentulah memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda pula. Kepentingan dalam organisasi juga berbeda hingga menyebabkan konflik. Konflik kepentingan merupakan situasi di mana seseorang atau suatu kelompok memiliki kekuasaan dan wewenang yang tertulis dalam undang-undang yang menyebabkan seseorang atau pribadi memiliki kepentingan pribadi untuk mencapai kepuasan pribadi. Hal ini akan menyebabkan kualitas kinerja menurun dan akan merugikan banyak pihak.

3) Konflik realistik dan konflik non realistik

Konflik realistik merupakan konflik yang terjadi karena perbedaan dan ketidaksepahaman dalam strategi pencapaian tujuan. Sedangkan konflik non realistik ialah konflik yang disebabkan oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya.

4) Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif

Konflik konstruktif merupakan konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik, sehingga konflik konstruktif bersifat produktif dan membangun. Konflik ini membangun

sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik; ataupun pihak yang terlibat konflik tersebut memperoleh manfaat dari konflik itu sendiri. Konflik destruktif ialah suatu konflik, yang dimana pihak-pihak yang berselisih bersifat kaku karena tujuan konflik didefinisikan secara sempit dan sepihak untuk saling menjatuhkan atau mengalahkan satu sama lain.

#### 5) Konflik Menurut Bidang Kehidupan

Konflik dapat dikelompokkan menurut bidang kehidupan yang menjadi objek konflik. Namun sering kali konflik tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dengan lebih dari aspek kehidupan.

Bentuk-bentuk konflik juga dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu:

*“conflict as Affective Conflict/Relationship Conflict, Substantive Conflict/Task Conflict, Conflict of Interest/Clash of Interests, and Conflict of Values. Affective conflict deals with interpersonal relationships or incompatibilities not directly related to achieving the group's function”*.<sup>48</sup>

Bentuk-bentuk konflik diantaranya berupa konflik afektif, konflik kepentingan, nilai, dan substansif. Senada dengan pendapat tersebut DeChurch & Marks, menjelaskan bentuk-bentuk konflik, yaitu:

*“Affective Conflict/Relationship Conflict occurs when two interacting social entities, while trying to solve a problem together, become aware that their feelings and emotions regarding some or all the issues are incompatible such as Psychological conflict, Relationship conflict, Emotional conflict, and Interpersonal conflict. Substantive conflict involves disagreements among group members about the content of the tasks being performed or the performance it self”*.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannis, E. A., & Trochim, W. M. K., *The Critical Role Of Conflict Resolution In Teams: A Close Look At The Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, And Team Outcomes.*, (Journal of Applied Psychology, 2008), h. 170.

<sup>49</sup> M. A. DeChurch, L. A., & Marks, *Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management.*, (The International Journal of Conflict Management, 2001), h. 13.

Konflik Substantif/konflik Tugas terjadi ketika dua atau lebih anggota organisasi tidak setuju pada tugas mereka atau masalah konten seperti konflik tugas, konflik kognitif, dan konflik masalah. Konflik Kepentingan/Benturan Kepentingan terjadi “Ketika masing-masing pihak, yang memiliki pemahaman yang sama tentang situasi, lebih memilih solusi yang berbeda dan beberapa yang tidak sesuai untuk masalah yang melibatkan distribusi sumber daya yang langka diantara mereka atau keputusan untuk berbagi pekerjaan menyelesaikannya. Argumen manajer A dan B untuk pekerjaan Manajer Umum yang sama menunjukkan konflik kepentingan. Konflik nilai terjadi ketika dua entitas sosial berbeda dalam nilai atau dalam hal ideologi.

#### d. Dampak konflik

Konflik merupakan suatu hal yang wajar yang terjadi dalam kehidupan. Konflik bukan sesuatu hal yang menakutkan, tetapi merupakan suatu hal yang harus dikelola untuk memberikan kontribusi dalam sebuah organisasi karena konflik dapat berperan negatif maupun positif. Phillip L. Hunsaker mengemukakan bahwa:

*“Conflict are not negative; they are a natural feature of every organization and can never be completely eliminated. However, they can be managed to avoid hostility, lack of cooperation, and failure to meet goals. When channeled properly, conflicts can lead to creativity, innovative solving, and positive change”.*<sup>50</sup>

Konflik itu bukanlah suatu hal yang negatif. Konflik secara alami akan tetap ada dalam setiap organisasi. Meski demikian apabila konflik dikelola dengan baik maka konflik dapat mendukung kualitas kinerja dan percepatan pencapaian tujuan organisasi. Ketika konflik dikelola dengan baik, dapat menumbuhkan kreativitas,

---

<sup>50</sup> Philip L. Hunsaker, *Training in Manajemen Skills*, (New Jersey: Prencice Hall, 2001), h.481.



inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Richard J. Bodine mengemukakan bahwa:

*“Conflict is a natural, vital part of life. When conflict is understood, it can become an opportunity to learn and create. The synergy of conflict can create new alternative - something that was not possible before. The challenge for people in conflict is to apply the principles of creative cooperation in their human relationship. without conflict, there would likely e no personal growth or social change”.*<sup>51</sup>

Konflik dapat menjadi energi yang kuat dan dapat menjadi peluang dalam mencapai keinginan. Sejalan dengan pendapat dia atas Williams and Anwar et al. (dalam Indaryanto) mengemukakan *“Conflict itself may yield a positive or negative outcome depending on the resolution”*. Konflik dapat menghasilkan suatu hal yang positif.

Selain menjadi suatu hal yang berdampak positif konflik juga memiliki dampak negatif yang besar. Koswara menjelaskan dampak yang menucul dari yaitu:

- 1) Konflik dapat menyebabkan timbulnya perasaan "tidak enak" sehingga menghambat komunikasi.
- 2) Konflik dapat membawa organisasi ke arah disintegrasi.
- 3) Konflik menyebabkan ketegangan antara individu atau kelompok.
- 4) Konflik dapat menghalangi kerjasama di antara individu sehingga mengganggu saluran komunikasi.
- 5) Konflik dapat memindahkan perhatian anggota organisasi terhadap tujuan organisasi<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Donna K. Crawford Bodine, Richard J., *The Handbook of Conflict Tesolution Education: a Guidena to building Quality Programs in Schools.*, (Washington, DC: NIDR, 1998), h. 80.

<sup>52</sup> E. Koswara, *Teori-Teori Kepribadian*, Keempat (Bandung: Eresco, 2016), h. 112.

Dampak yang ditimbulkan dari adanya konflik dijelaskan oleh Dalimunthe sebagai berikut:<sup>53</sup>:

1) Konflik Sebagai Suatu Kekuatan Positif

- a) Kebutuhan untuk menyelesaikan konflik menyebabkan orang mencari jalan untuk mengubah cara-cara berlaku dalam hal melaksanakan tugas-tugas.
- b) Proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif di dalam organisasi yang bersangkutan.
- c) Upaya untuk mencari cara-cara menyelesaikan konflik, bukan saja membuahkan inovasi dan perubahan, tetapi hal tersebut dapat menyebabkan perubahan lebih dapat diterima, bahkan diinginkan.
- d) Mengintroduksi konflik secara sengaja (intensional) ke dalam proses pengambilan keputusan, kadang-kadang menguntungkan. Apabila suatu keinginan kelompok yang kohesif untuk mencapai kesepakatan berbenturan dengan pertimbangan untuk mencapai pemecahan-pemecahan alternatif “pemikiran kelompok” (*groupthink*) dapat berkurang maknanya, apabila dimasukkannya konflik mencapai bentuk berupa macam-macam pendapat yang berbeda.
- e) Persaingan yang menyebabkan timbulnya konflik tentang salah satu tujuan atau lebih, dapat pula menimbulkan efek menguntungkan. Para karyawan yang mengalami suatu suasana kompetitif antara para sesama pekerja sehubungan dengan performa, dapat dimotivasi untuk

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, h. 119.

mencurahkan upaya lebih intensif guna “memenangkan” persaingan.

- f) Bukti-bukti empirik yang diperoleh melalui hasil riset di luar negeri menunjukkan bahwa persaingan menyebabkan meningkatnya produk yang diproduksi per periode waktu.
- g) Apabila tujuan utama sebuah organisasi adalah berupa menghasilkan sejumlah besar kesatuan per periode waktu tertentu, maka sangat disarankan untuk menumbuhkan suatu suasana yang kompetitif, Sebagai contoh karyawan yang berhasil menghasilkan kesatuan terbanyak dalam bidang produksi diberi bonus tertentu.

## 2) Konflik Sebagai Suatu Kekuatan Negatif

Efek-efek negatif serius yang disebabkan oleh konflik diantaranya adalah;

- a) Kecenderungan terpecahnya upaya kearah pencapaian tujuan.
- b) Sumber-sumber daya keorganisasian habis digunakan untuk menyelesaikan konflik, bukannya ditunjukan kearah pencapaian tujuan-tujuan yang dikehendaki.
- c) Timbulnya beban psikologikal pada para karyawan.
- d) Dalam jangka waktu lama, kondisi-kondisi konflik menyebabkan timbulnya kesulitan untuk mencapai hubungan yang saling membantu dan saling percaya mempercayai.
- e) Akhirnya perlu dinyatakan bahwa persaingan yang memerlukan adanya interaksi antara pihak-pihak yang terlibat, cenderung memiliki efek negatif atas kualitas.

### 3. Manajemen konflik

#### a. Pengertian manajemen konflik

Keberadaan konflik tidak dapat lepas dan tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi. Konflik ini selalu muncul karena dalam sebuah organisasi terdiri dari anggota yang memiliki latar belakang kehidupan yang berbeda yang kadang menimbulkan pertentangan akibat tidak ada kecocokan. Konflik sendiri merupakan pertentangan antara satu dengan yang lain, atau antara kedua pihak. Konflik ini terjadi karena ketidaksepemahaman antara individu, kelompok, ataupun organisasi maupun individu dalam organisasi tersebut. Pertentangan ini disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan, kebutuhan, keyakinan, nilai, dan moral serta perbedaan lainnya yang sesuai antara pihak satu dengan pihak lain.

Konflik tidak dapat terlepas dari kehidupan manusia tetapi konflik dapat dikurangi dan diselesaikan dengan baik. Konflik yang dikelola dengan sistematis akan menghasilkan dampak positif dan dapat mempererat kerjasama antar pihak. Sebaliknya apabila pengelolaan konflik atau manajemen konflik dikelola tidak baik, maka akan menimbulkan situasi yang semakin memburuk dan munculnya keinginan yang bersifat merusak. Dalam rangka menghindari dan mengurangi konflik tersebut pemimpin organisasi sudah seharusnya memiliki kemampuan manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk mempererat kerjasama serta meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Menurut Amstrong manajemen ialah *“To manage means to bring about, to accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of*

*resources*”.<sup>54</sup> Manajemen merupakan sebuah upaya untuk mengelola sebuah organisasi dengan penuh tanggung jawab dengan memutuskan apa yang harus dilakukan dan menyelesaikannya dengan sumberdaya yang efektif. Menurut Asiah dan Muhdar manajemen merupakan suatu fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.<sup>55</sup>

Menurut Tjabolo manajemen konflik ialah serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan pengelolaan konflik untuk lebih konstruktif dan pendekatan ini berorientasi pada proses yang mengarahkan pada suatu bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi.<sup>56</sup> Manajemen konflik menurut Rahim yaitu: *Conflict management is the process of limiting the negative aspects of conflict while increasing the positive aspects of conflict. The aim of conflict management is to enhance learning and group outcomes, including effectiveness or performance in organizational setting.*<sup>57</sup>

Manajemen konflik ini sebagai suatu upaya untuk membatasi konflik. Senada dengan pendapat Tanner yang mendefinisikan “*Conflict management as the limitation, mitigation and/or containment of a conflict without necessarily solving it*”. Sehubungan dengan manajemen konflik Criblin menyatakan bahwa manajemen

---

<sup>54</sup> Michael Amstrong, *Amstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*, (London: Kogan, 2009), h.3.

<sup>55</sup> Asiah Siti dan Muhdar HM., *Pengantar Manajemen, Cet.I*, (Gorontalo: Nurul Jannah, 2004), hal.4, tersedia pada <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf> (2004).

<sup>56</sup> Siti Asiah T. Pido., *Op.Cit.* hal.80.

<sup>57</sup> M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations, Managing Conflict in Organizations*, 2017, <https://doi.org/10.4324/9780203786482>.

konflik ialah “*Conflict management is a technique used by organizational leaders to manage conflict by determining basic rules in competition*”.<sup>58</sup> Pimpinan harus berperan aktif untuk mengarahkan situasi konflik supaya tetap produktif. Dengan manajemen konflik yang efektif akan mencapai tingkat konflik yang konstruktif yang dapat menumbuhkan kreativitas, motivasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan manajemen konflik ialah serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik untuk membatasi aspek negatif dari konflik dan menaikkan aspek positif dari konflik tersebut. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada suatu bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana pihak tersebut mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi sehingga kinerja dalam organisasi dapat terlaksana dan tercapai dengan optimal.

#### b. Aspek-Aspek Manajemen Konflik

Manajemen konflik dilakukan dengan berbagai tahap. Lebih jauh menurut Tjabolo dalam manajemen konflik, terdapat dua aspek yang dapat muncul yaitu aspek positif dan aspek negatif.<sup>59</sup> Aspek Positif Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan :

- 1) Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

---

<sup>58</sup> Criblin, J., *Leadership Strategies For Organizations Effectiveness.*, (New York: Amacom, 1982), h. 155.

<sup>59</sup> Siti Asiah T. Pido., *Op.Cit.* h. 83.

- 2) Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
- 3) Menumbuhkan semangat baru pada staf.
- 4) Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
- 5) Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

Aspek negatif apabila konflik mengarah pada hal-hal negatif dan kondisi destruktif baik untuk perorangan maupun kelompok, maka hal ini dapat berdampak pada : 1) Penurunan efektivitas kerja. 2) Adanya penolakan. 3) esistensi terhadap perubahan. 4) Apatis. 5) Acuh tak acuh. f) Bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi.

Menurut Gottman dan Korkoff menyatakan bahwa aspek dalam manajemen konflik yaitu manajemen konflik destruktif dan manajemen konflik konstruktif.<sup>60</sup> Sehubungan dengan aspek tersebut, manajemen konflik destruktif meliputi perilaku menyerang dan lepas control, menarik diri, dari situasi, dan menyerah atau tidak membela diri. Sedangkan manajemen konstruktif ialah manajemen yang bersifat lebih positif dimana manajemen ini terdiri dari kompromi dan negosiasi. Manajemen konflik dapat disebut konstruktif apabila dalam upaya menyelesaikan konflik tersebut hubungan antar pihak-pihak yang terlibat konflik masih saling berinteraksi dengan baik dan terjaga hingga berada dalam keadaan yang harmonis.

### c. Model Manajemen Konflik

Model manajemen konflik terbentuk dari adanya perbedaan karakteristik konflik yang terjadi. Menurut Pelly model manajemen konflik dikembangkan

---

<sup>60</sup> Mardianto, *Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Keikutsertaan dalam Mengikuti Kegiatan Pencinta Alam*, (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2000), hal.3.

didasarkan pada kenyataan bahwa di dalam masyarakat terdapat hubungan yang harmonis (“*harmonious relations*”) yang biasanya dominan dan ada hubungannya dengan konflik.<sup>61</sup> Dalam hal ini hubungan hubungan yang harmonis digunakan sebagai model manajemen konflik dengan menggunakan pendekatan nilai bukan pendekatan kekuasaan dan atau hukum.

Menurut Thomas dan Kenneth model manajemen konflik yaitu: a. *Problem Solving*, b. *Superordinate goal*, c. *Avoidance*, d. *Smoothing*, e. *Compromise*, f. *Authoritative Command*, g. *Intergroup Training*, h. *third Party Mediation*.<sup>62</sup> Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka model manajemen konflik dapat diuraikan sebagai berikut:

a) *Problem Solving*.

Model Pendekatan manajemen konflik ini disebut juga dengan *win-win solution*. Dalam model ini, para pelaku bertemu untuk mendiskusikan permasalahan dan isu-isu yang berkaitan dengan konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing kelompok. Konflik dijadikan sebagai masalah bersama dan kedua pihak harus berusaha mencari solusi bersama dengan solusi yang kreatif. Model pendekatan ini, dapat digunakan apabila kedua belah pihak atau kelompok yang bertikai saling memiliki tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya, kedua pihak sama-sama memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan konflik.

---

<sup>61</sup> Pelly Usman, *Op.Cit.* hal.3.

<sup>62</sup> K. W. Thomas, *Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook in industrial and organizational psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), hal.889.



b) *Superordinate Goals.*

Model ini berupa pengalihan pada tujuan yang lebih tinggi yang diharapkan menjadi metode pengurangan konflik yang efektif. Model ini dilakukan dengan cara mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan kedua pihak yang berbeda menjadi tujuan bersama pada tingkat yang lebih tinggi.

c) *Expansion of Resources.*

Apabila konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, maka untuk memecahkan masalah, diperlukan upaya perluasan sumber daya. Namun, sumber daya organisasi yang terbatas, tidak mudah juga diperluas.

d) *Avoidance.*

Manajer melakukan penghindaran, seolah-olah tidak ada konflik. Ini bertujuan untuk mengulur waktu dan menunda, menunggu lebih banyak informasi guna mengambil tindakan yang tepat.

e) *Smoothing.*

Teknik ini menekankan kepentingan bersama (*common interest*) dan tujuan bersama (*common goal*). Tugas manajer untuk berupaya memperkecil perbedaan diantara kedua belah pihak yg bertikai, menitikberatkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan jangan sampai berpihak kepada satu kelompok.

*f) Compromise.*

Metode ini merupakan pendekatan tradisional, di mana dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan tidak ada yang menang atau yang kalah, sebab masing-masing kelompok memberikan konsepsi dan pengorbanan untuk saling memuaskan.

*g) Authoritative Command.*

Dasar pendekatannya adalah eksekutif mempunyai wewenang untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini sering tidak menjawab isu utama. Saat itu konflik teratasi, tapi sewaktu-waktu bisa saja muncul.

*h) Intergroup Training.*

Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/lokakarya di luar tempat kerja dengan fasilitator (tanpa diketahui) yang mengatur interaksi kedua kelompok itu. Pengalaman yang diperoleh diharapkan memperbaiki sikap dan hubungan. Jenis intervensi ini relatif butuh waktu dan biaya besar, serta perlu fasilitator yang trampil.

*i) Third Party Mediation.*

Teknik ini menggunakan seorang konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk memediasi kelompok yang bertikai, ataupun dengan menggunakan jasa arbiter.

Menurut Rahim membagi model manajemen konflik menjadi 5 bagian, yaitu:

*Integrating, obliging, dominating, avoiding, and compromising. Integration involves openness, exchanging information, looking for alternatives, and examining differences so solve the problem in a manner that is acceptable to both parties. Obliging is associated with attempting to minimize the differences and highlight the commonalities to satisfy the concern of the other party. When using the dominating style one party goes all out to win his or her objective and, as a result, often ignores the needs and expectations of the other party. When avoiding a party fails to satisfy his or her own concern as well as the concern of the other party. Lastly, compromising involves give-and-take whereby both parties give up something to make a mutually acceptable decision.*<sup>63</sup>

Menurut pendapat di atas, terdapat lima model yang digunakan untuk memajemen konflik dengan berbagai cara. Seperti model *pertama* ialah dominasi yang dapat juga diartikan sebagai sebuah kompetisi yang membuat seseorang mencapai tujuan pribadi tanpa memikirkan orang lain, *kedua* integrasi yang sering disebut dengan kolaborasi, *ketiga* kompromi, *keempat* menghindar dan, *kelima* mewajibkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka model manajemen konflik sangatlah bervariasi. Model ini berupa a. Pemecahan masalah, b. Tujuan yang lebih tinggi, c. penghindaran, d. menghaluskan, e. Kompromi, f. Perintah Berwenang, g. Pelatihan Antar kelompok, h. Mediasi Pihak Ketiga, i. Integrasi. Selain itu secara khusus model manajemen konflik dalam kelompok dibagi menjadi dua yakni model distributif dan model integratif.

#### d. Langkah Manajemen Konflik

Mengatasi atau menyelesaikan suatu konflik bukanlah perkara yang sederhana. Konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak

---

<sup>63</sup>M. Afzalur Rahim Rahim, M. A., *Managing conflict in organizations* (3rd ed.), (Westport, CT: Quorum Books, 2001), h. 132.

yang berkonflik. Oleh karena itu, terdapat langkah-langkah dalam mengelola konflik. Menurut Maccoby dan Studder mengidentifikasi lima langkah untuk mengelola konflik, yaitu:

*“1. Anticipate – Take time to obtain information that can lead to conflict. 2. Prevent – Develop strategies before the conflict occurs. 3. Identify – If it is interpersonal or procedural, move to quickly manage it. 4. Manage – Remember that conflict is emotional. 5. Resolve – React, without blame, and you will learn through dialogue”.*<sup>64</sup>

Sehubungan dengan hal pendapat tersebut langkah yang harus dilakukan dalam mengelola konflik ialah antisipasi, pencegahan, identifikasi, melakukan pengelolaan emosi, dan putusan, yakni bereaksi dengan penuh tanggung jawab.

Melisa menambahkan bahwa “

*Melissa Taylor's research on Locus of Control is directly related to individual abilities of communication, especially as it pertains to interpersonal conflict. She also states that conflicts should be solution driven which are creative and integrative. They should be nonconfrontational, and they should still maintain control, utilizing non-verbal messages to achieve the outcome”.*

Dalam mengelola konflik terdapat juga langkah yakni harus dilakukan yakni memiliki kemampuan komunikasi untuk menyampaikan tanggapan, kemudian mencari solusi yang kreatif dan integratif, kemudian mempertahankan kendali.

Menurut Tjabolo langkah dalam manajemen konflik terbagi menjadi 3, yaitu 1) perencanaan, 2) Pelaksanaan, 3) Evaluasi.<sup>65</sup> Sehubungan dengan pendapat tersebut langkah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

<sup>64</sup> Maccoby, M & Scudder T, *Leading In The Heat Of Conflict*”, Vol. 65 No. (12) (2011), h. 46.

<sup>65</sup> Siti Asiah T. Pido., *Op.Cit.* h. 117.

## 1) Perencanaan

### a) Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang menyertainya. Pimpinan harus mampu memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang berkonflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik akan membantu pemimpin mengetahui akar masalah atau penyebab masalah. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara cepat dan tepat.

### b) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan karena berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan keyakinan, tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Oleh karena itu, untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan/ pengklasifikasian sumber-sumber konflik.

### c) Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau faktor penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah atau sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah konflik termasuk kategori penting dan mendesak untuk

diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi.

## 2). Pelaksanaan

Pelaksanaan ini berupa Penentuan/atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi, pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik.

## 3) Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (*critical*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah atau prosedur manajemen konflik secara umum terbagi menjadi 3 yakni Perencanaan, Pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam langkah tersebut juga terdapat prosedur yang penting yang harus dilakukan yakni disiplin, antisipasi, pencegahan, identifikasi, melakukan pengelolaan emosi, dan putusan, yakni bereaksi dengan penuh tanggung jawab.

#### 4. Profetik

Islam sebagai agama rahmatanlil'alamini telah memberikan nilai-nilai yang sangat komprehensif bagi umat manusia agar terwujud kehidupan yang harmonis, selaras, dan selamat serta mencapai kebahagiaan dunia akhirat. Nilai-nilai Islam dari masa-masa telah teruji secara historis mampu menjadi *problem solving* terhadap berbagai permasalahan kehidupan manusia. Nilai-nilai keislaman dari waktu ke waktu dan telah melewati berbagai perubahan jaman namun kemurnian dan eksistensinya selalu teruji mampu menjawab segala persoalan kehidupan yang selalu dinamis sesuai dengan perubahan jaman. Atas dasar ketahanan uji dan kemampuan menjawab segala persoalan manusia yang sangat dinamis, maka nilai-nilai Islam seharusnya menjadi basis nilai dalam setiap aktifitas, model, dan tata cara berkehidupan manusia. Atas konsep tersebut, maka menginternalisasi nilai Islam dalam setiap komponen kehidupan harus dilakukan secara massif, sistematis, dan saintifik.

Nabi Muhammad SAW sebagai uswatun khasanah merupakan manifestasi kesucian nilai-nilai Islam yang menjadi sumber keteladanan bagi manusia yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan dan juga ucapan/perkataan. Nabi Muhammad SAW sebagai penyampai nilai-nilai Islam merupakan sumber ilmu dan sumber keteladanan bagi umat manusia. Nilai-nilai Islam yang diajarkan oleh Rasulullah SAW menjadi pedoman yang kebenarannya bersifat pasti dan harus diimani. Karakter dan teladan Rasulullah SAW tersebut yang diistilahkan sebagai profetik.

##### a. Pengertian Profetik

Istilah profetik diadopsi dari Bahasa Inggris "*Prophet*" yang berarti kenabian. Dalam konsep Islam tentu yang dimaksud dengan profetik adalah nilai-nilai kenabian Muhammad SAW. Profetik adalah sifat kenabian Muhammad

SAW yang tujuannya adalah suri keteladanan untuk mencapai kebahagiaan didunia dan akhirat<sup>66</sup>. Kemudian profetik Ditinjau dari segi sosiologis, profetik yang berarti kenabian berasal dari bahasa Arab Nubuwwah, dari kata Naba`a yang berarti kabar warta (*news*), berita (*tidings*) dan cerita (*story*) dan dongeng (*tale*).<sup>67</sup> Profetik dapat memberikan petunjuk ke arah mana transformasi dilakukan, untuk apa, dan oleh siapa yang dalam hal ini profetik di Indonesia diperkenalkan pertama kali oleh Kuntowijoyo mengenai gagasan pentingnya ilmu transformatif atau yang biasa disebut dengan ilmu sosial Profetik. Istilah ini juga dapat diistilahkan dengan beberapa kata kesamaan seperti Nubuwwah (*prophecy*, ramalan dan *prophethood*, kenabian). Nabi adalah hamba Allah yang menjadi pilihan Allāh yang diberi wahyu, hikmah, kemampuan berkomunikasi dan berintegrasi dengan-Nya, para malaikat-Nya serta kemampuan mengimplementasikan kitab dan hikmah itu, baik dalam diri secara pribadi maupun umat manusia dan lingkungannya.<sup>68</sup>

Sehubungan dengan hal itu kata kenabian mengandung makna segala hal (kejadian, peristiwa, atau apapun itu hal-ikhwal) sifat Nabi yang berkaitan dengan seseorang yang telah mendapat kemampuan kenabian. Hamba Allah yang dapat meneruskan risalah kenabian tersebut ialah hamba Allah yang mewarisi potensi kenabian. Secara singkat profetik ini merujuk pada sifat kenabian, maka pengertian profetik sangat erat kaitannya dengan seseorang yang memiliki ciri ideal sebagai seorang Nabi. Profetik dapat juga diartikan sebagai sifat ideal, pengagas

---

<sup>66</sup> Mansyur, *Personal Prophetic Leadership sebagai Model Pendidikan, Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol. III No. 1 (2013), h. 4.

<sup>67</sup> M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedia Al-Quran*, (Jakarta: Pramadina, 1997), h.302.

<sup>68</sup> Hamdani Bakran Adz-Dzakiey, *Psikologi Kenabian; Prophetic Psychology Menghidupkan Potensi dan Keperibadian Kenabian dalam Diri*, (Yogyakarta: Beranda Publishing, 2007), h.44.



perubahan, pemimpin umat menuju arah kebaikan sesuai petunjuk Al-Qur'an dan As-Sunnah.

Karakteristik profetik harus dikembangkan melalui meneladani sifat-sifat Nabi Muhammad SAW, yaitu: (1) Shidiq yang berarti benar, lurus, dan jujur, (2)

Âmanah memiliki makna profesional, bisa dipercaya, (3) Tablîgh berarti menyampaikan informasi seperti adanya, (4) Fattanah berarti cerdas, menguasai ilmu pengetahuan dan keterampilan, serta pengelolaan emosi yang sempurna untuk mampu bekerja dengan cerdas dan tegas serta mengambil keputusan dengan bijak<sup>69</sup>.

Selain konsep dasar Profetik, dalam bidang manajemen Pendidikan Islam juga dikenal dengan istilah *Prophetic leadership*. *Prophetic leadership* adalah kemampuan mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain dengan tulus untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana dilakukan oleh para Nabi Muhammad SAW. Konsep *Prophetic leadership* menjadi bahan kajian yang perlu disajikan karena pada dasarnya, pihak yang paling relevan dan menjadi fokus pada penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepemimpinan adalah unsur yang melekat dalam hidup. Setiap manusia dijadikan pemimpin di dunia ini baik menjadi pemimpin untuk diri sendiri maupun pemimpin sebuah komunitas, lembaga dan bahkan sebuah negara. Manusia dalam fitrahnya selalu membentuk sebuah kelompok karena manusia adalah makhluk sosial. Sehubungan dengan hal tersebut dalam sebuah kelompok atau lembaga selalu dibutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin ialah seseorang yang dijadikan rujukan dalam sebuah lembaga atau kelompok tersebut. Dalam Al-Qur'an

---

<sup>69</sup> Alawiyah, E. M. L. & Rachmahana, *Pelatihan Kepemimpinan Kenabian untuk Meningkatkan Komitmen Mengajar Guru*, (Jurnal Intervensi Psikologi, Volume 6 Nomor 1 tahun, 2005), h.18.

dijelaskan berbagai masalah kehidupan sosial dan politik, tidak terlewat salah satunya mengenai kepemimpinan.

Dalam bahasa Indonesia istilah kepemimpinan, berasal dari kata “pimpin”. Kata pimpin yang diawali dengan “ke” dan diakhiri dengan “an” adalah menunjukkan arti perihal memimpin.<sup>70</sup> Pemimpin dapat dimaknai dengan seseorang yang menjadi rujukan yang dipercaya dapat memimpin sebuah lembaga dengan visi dan misi dalam mencapai tujuan. Menurut John D. Pfiffner & Robert Presthus, "*Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends*".<sup>71</sup> Kepemimpinan ini adalah usaha mengendalikan dan menjadi contoh positif untuk individu atau kelompok dalam mencapai tujuan.

Martin J. Gannon menjelaskan bahwa, "*Leadership is the ability of a superior to influence the behavior of subordinates; one of the behavioral in organization*".<sup>72</sup> Kepemimpinan berkaitan dengan ciri khas individual, kemampuan mempengaruhi orang lain, strategi komunikasi, keahlian berinteraksi, memiliki kekuasaan atau berada pada suatu posisi administratif, serta adanya persepsi oleh orang lain mengenai kebenaran dan berpengaruh dalam kehidupan manusia. Sedangkan menurut Gary Yukl kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang hendak dicapai<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> M. Walid, *Kepemimpinan Spiritual Kharismatik, (Telaah Kritis Terhadap Kepemimpinan KH. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodiri)* "Jurnal Sekolah Tinggi AlFalalah As-Sunniah Kencong Jember, 2012.), h.23.

<sup>71</sup> John D. Pfiffner & Robert Presthus, *Kepemimpinan Spiritual Kharismatik,* (New York: The Ronald Press, 1967), h.88.

<sup>72</sup> J Gannon Martin, *Management An Integrated Framework*, 1982, h.574.

<sup>73</sup> Gary Yukl, *Op.Cit.* h.1.

Sedangkan dalam khazanah Islam kepemimpinan sejatinya sudah di sebutkan sejak manusia berada di muka bumi dengan istilah Khalifah fi al-‘Ardh. Sebutan ini melekat pada manusia karena Islam memandang manusia sebagai pemimpin yakni wakil Allāh SWT di muka bumi yang memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kukuh, dibangun dengan nilai-nilai ilahiyāh (qauliyah) yang dikembangkan dan diaplikasikan berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW, Khulafā‘ Al-Rosyidīn dan Tab‘īn.

Implementasi nilai profetik pada diri kepala sekolah dalam pengelolaan konflik yaitu kemampuan untuk mampu memberikan suri teladan dan contoh yang baik kepada para pihak yang sedang berkonflik, serta mencegah konflik meluas menjadi penghambat kemajuan organisasi sekolah. Nilai profetik yang diinternalisasikan oleh kepala sekolah adalah bersumber dari nilai basthatan fi al-‘ilmiwa al-jismi, qalbunsalim, qawiiyun amin, hafizhun `alim, shiddiq, amanah, tabligh, fathanah, shabur, uswatun hassanah, `abid dan sebagainya. Mereka dalam melakukan dakwah, bukan hanya memberikan mahu`- izhah hassanah (pelajaran yang baik), tetapi juga memberikan uswahhasanah (contoh dan teladan yang baik)<sup>74</sup>. Menginternalisasi dan menjadikan nilai profetik Nabi Muhammad SAW adalah bentuk membangun kualitas kepemimpinan, karena pada diri Rasulullah SAW ada keteladanan yang sifatnya adalah sempurna. Hal tersebut telah disebutkan oleh Allah SWT dalam Al Qur’an Surat Al-Ahzab ayat 21:

---

<sup>74</sup> Muhammad Tholhah. Hasan, *Prospek Islam dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, (Jakarta: Lontabora Press, 2004), hal.29.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ  
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya:

Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah<sup>75</sup>

Berdasarkan ayat tersebut jelas bahwa mengambil dasar dan menginternalisasikan sifat kenabian sebagai basis dalam jiwa kepemimpinan dalam upaya manajemen konflik adalah upaya yang sangat bernilai tinggi, bukan saja dalam hasil yang ingin dicapai, namun juga dalam proses pelaksanaan manajemen konflik. Sehubungan dengan hal ini lebih rinci dalam pengelolaan konflik yang bersumber pada sifat Nabi dijelaskan smenurut Yuliharti dan Umiarso terdapat empat kriteria sebagaimana yang dimiliki Nabi.<sup>76</sup> Kriteria tersebut yaitu *pertama*, kritis, analitik, dan cerdas secara intelegensi, emosional maupun spiritual. Sejalan dengan kriteria sebagai seorang pemimpin tersebut juga disebutkan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 151 yaitu:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ  
وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ

Artinya:

*Sebagaimana (kami telah menyempurnakan nikmat Kami kepadamu) Kami telah mengutus kepadamu Rasul diantara kamu yang membacakan ayat-ayat Kami kepada kamu dan mensucikan kamu dan mengajarkan kepadamu Al kitab dan Al-Hikmah, serta mengajarkan kepada kamu apa yang belum kamu ketahui*<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 418.

<sup>76</sup> Gary Yulk, *Leadership In Organization*, (New Jearsry: Pearson Education, 2006), h.323.

<sup>77</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h.58.

Ayat di atas menjelaskan bahwa untuk mengelola konflik seorang pemimpin tidak hanya menggerakkan anggotanya untuk berdamai untuk mencapai tujuan tetapi juga perlu memiliki keahlian untuk menuntun staf mencapai hikmah tertinggi yang bernilai spiritual. Kriteria *kedua*, ketegasan, keberanian dan menjunjung tinggi keadilan dan kejujuran. *Ketiga*, memiliki perasaan halus, lemah lembut, dan penyayang. Secara rinci disebutkan dalam Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

Maka karena rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya<sup>78</sup>

Sehubungan dengan ayat di atas sikap halus, penyayang, dan lemah lembut menuntut agar sesama manusia saling memanusiaikan manusia lainnya. Maka, sebagai seorang kepala sekolah dalam mengelola konflik tentulah harus bersifat seperti di atas supaya dalam kehidupan di sekolah tercipta tatanan norma dan

---

<sup>78</sup> *Ibid.*, h. 64.

peraturan yang mendorong terciptanya rasa kekeluargaan serta saling memiliki antara warga sekolah satu dengan yang lainnya. *Keempat*, seorang pemimpin yang paling utama adalah membawa misi ketahui dan atau transendental. Kriteria keempat ini meyakini Allah SWT sebagai satu-satunya tuhan yang patut disembah sebagai landasan kepemimpinan sehingga peran transendental kepala sekolah sebagai pemimpin profetik tentulah harus menyeru dan mengajak warga sekolah untuk beribadah kepada Allah sehingga kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang kepala sekolah akan menegarah pada kesempurnaan akan tauhid.

#### **b. Strategi Komunikasi Nabi Muhammad SAW (Komunikasi Profetik)**

Komunikasi merupakan bagian inheren dalam kehidupan manusia. Peranan komunikasi sangat besar dalam aktivitas sehari-hari. Melalui komunikasi manusia dapat menyampaikan maksud, tujuan, dan kehendak serta menyampaikan maksud yang diinginkan kepada manusia lainnya. Komunikasi akan berjalan dengan baik apabila terdapat strategi yang tepat. Setiap orang memiliki strategi yang berbeda-beda untuk menyampaikan pesan dengan melihat kondisi dan situasi serta komunikannya. Kemampuan komunikasi yang efektif akan dapat mempengaruhi pikiran banyak orang. Kemampuan komunikasi yang sangat sempurna ini dimiliki oleh Rasul Allah SWT yakni Muhammad SAW. Dimana Allah SWT telah menurunkan islam sebagai ajaran yang haq untuk jadi petunjuk umat manusia, dan untuk memahami ajaran-ajaran itu semua Allah SWT mengutus nabi Muhammad SAW sebagai utusan Allah untuk membawa manusia kembali ke jalan Allah.

Jalan tersebut menjadi mudah dipahami dan diikuti oleh pengikut Rasul secara murni berkat penjelasan Rasulullah SAW yang sangat detail dan sempurna

sehingga dapat menyampaikan ajaran Islam dengan benar tanpa ada kebohongan. Sehubungan dengan hal ini komunikasi memang seharusnya bertujuan untuk kebaikan sebagai kabar gembira. Akan tetapi kadang kala terdapat manusia yang menyalahgunakan komunikasi sehingga timbullah informasi yang palsu dan lebih parahnya lagi banyak sebagian orang yang tidak tahu mana yang baik dan mana yang buruk. Sehubungan dengan hal tersebut sebenarnya Allah SWT telah memberikan pesan kepada kita sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah Qur'an surat Al-Hujurat ayat 6 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا  
قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

Artinya:

*Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu<sup>79</sup>*

Ayat di atas memberikan makna bahwa tidak semua hasil komunikasi bertujuan baik, ada kalanya digunakan oleh sebagian orang sebagai tipu daya dengan tujuan yang tidak baik. Maka sebagai manusia beriman sudah seharusnya memilah mana yang benar yang mana yang salah. Jika komunikasi bertujuan untuk keburukan maka harus di jauhi. Karena pada dasarnya komunikasi dapat mengubah pikiran dan perilaku manusia. Hal ini juga disampaikan oleh Rogers bahwa komunikasi ialah suatu proses mengubah ide dari sumber kepada komunikan dengan tujuan untuk

---

<sup>79</sup> *Ibid.*, h. 522.

mengubah pikiran dan tingkah laku manusia.<sup>80</sup> Sebagai seorang pemimpin yang menjadi teladan bagi anggotanya sudah seharusnya memiliki strategi komunikasi yang benar dengan pesan yang real tidak ada kebohongan dan harus berhati-hati supaya anggota tidak merasa bosan dan pesan dapat diterima dengan baik seperti yang diajarkan oleh Rasulullah SAW. Contoh strategi komunikasi Rasulullah diceritakan dalam Shahih Bukhari ( *Kitab Adab, Bab Man Kana Yu'minu Billahi wal Yaumil Akhir fala Yu'dzi Jarahu*, juz 18, halaman 437, Hadis no. 5559) , yaitu:

Qutaibah bin Said menceritakan kepada kami, Abu al Ahwash menceritakan kepada kami dari Abi Shalih dari Abu Hurairah ia berkata, Rasulullah bersabda, “Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka janganlah ia menyakiti tetangganya. Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah ia memuliakan tamunya. Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah ia mengatakan yang baik, jika ia tidak bisa maka hendaklah ia diam.”<sup>81</sup>

Hadist di atas dapat dimaknai bahwa dalam berkomunikasi Rasulullah SAW menggunakan strategi komunikasi yang matang, dan menggunakan kalimat atau ucapan yang penting dan efektif. Strategi komunikasi ini dilakukan atas dasar satu pilihan dari beberapa opsi komunikasi. Menurut Anwar Arifin menyatakan bahwa sesungguhnya suatu strategi ialah semua keputusan kondisional terkait tindakan yang akan dijalankan, untuk mencapai tujuan. Merumuskan strategi berarti melihat kondisi dan situasi saat ini maupun yang akan datang.<sup>82</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut perlu dirumuskan strategi komunikasi yang memperhitungkan situasi dan kondisi lingkungan, maupun waktu yang dihadapi atau bahkan yang akan dihadapi untuk mencapai komunikasi yang efektif.

<sup>80</sup> Hafied Cangara, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Grasindo Persada, 2005), h.62.

<sup>81</sup> Elfi Yanti Ritonga, *Hadis-Hadis Tentang Metode Komunikasi Rasulullah, AL HADI*, Vol. V No 01 No. Juli-Desember (2019), h. 3.

<sup>82</sup> Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi Sebuah Pengantar Ringkas*, (Bandung: Amrico, 1984), h.10.



Menurut Lubis, strategi ialah konsep atau upaya untuk mengerahkan dan mengkoordinir potensi dan sumber daya dalam serangkaian kegiatan sebagai upaya mencapai tujuan.<sup>83</sup> Strategi komunikasi yang menggunakan cara tertentu guna tercapainya tujuan untuk mengatasi konflik atau perkara disesuaikan dengan situasi kondisi dengan meneladani potensi dan sumber daya yang ada pada diri Rasulullah SAW. Karena komunikasi Rasulullah SAW merupakan komunikasi yang bermakna seruan menuju kebaikan umat dan mencegah munkar (bermakna dakwah). Dilihat dari fungsinya strategi komunikasi menurut Efendy ialah:

- a) Menyebarkan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif, dan intruktif secara sistematis kepada sasaran dalam memperoleh hasil yang maksimal.
- b) Menjembatani “*culture gap*” yaitu kondisi yang terjadi akibat kemudahan yang diperoleh dan dioperasionalkannya melalui media yang ampuh yang ketika tidak diserap atau dibiarkan begitu saja akan menjadi perusak nilai-nilai yang telah dibangun.<sup>84</sup>

Komunikasi yang dilakukan Rasulullah SAW sangat detail dan begitu sempurna, baik itu komunikasi dalam hal ucapan maupun tindakan. Segala komunikasi Rasulullah SAW ini dinamakan sebagai hadist. Singkatnya segala sesuatu yang berupa pesan atau berita yang berasal dari Rasulullah SAW disebut hadist. Menurut Zuhrib “Berita dalam hal ini dapat berupa ucapan, tindakan, ketetapan, keadaan, kebiasaan, dan aktivitas lainnya yang dilakukan oleh Rasulullah SAW” sedangkan menurut Suparta, terdapat dua bentuk hadist yakni

---

<sup>83</sup> M. Solly Lubis, *Umat Islam dalam Globalisasi*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 1997), h.45.

<sup>84</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h.44.

*pertama*, hadits *Qouli*, yakni segala yang disandarkan kepada Rasulullah SAW yang berupa ucapan, perkataan yang mengandung berbagai syara', peristiwa, dan keadaan yang berkaitan dengan akidah, syari'ah, akhlak maupun lainnya.<sup>85</sup> *Kedua*, hadits *Fi'li*, yakni segala yang disadarkan kepada Rasulullah SAW berupa perbuatan yang menjadi panutan tingkah laku para sahabat.<sup>86</sup> Panutan yang menjadi keharusan bagi umat islam untuk mengikutinya selain dari Al-Qur'an.

Karakteristik Rasulullah SAW dalam berkomunikasi yakni jelas dan tidak mengandung makna yang ambigu dan mudah dipahami oleh pendengarnya. Disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari yaitu:

“ Aisyah ra: “ *Rasulullah SAW tidak pernah berbicara cepat dan terburu-buru atau samar seperti kalian*”<sup>87</sup>.

Rasulullah SAW dalam ucapannya selalu memuat kebenaran berlaku jujur, menyampaikan dengan kata-kata yang lemah lembut. Disebutkan dalam hadist Muslim no. 2593 “*Sesungguhnya Allah itu Maha Lemah Lembut dan mencintai kelembutan serta memberi atas orang yang lemah lembut sesuatu yang tidak diberikan kepada orang yang keras dan sesuatu yang tidak diberikan atas lainnya*”.

Rasulullah SAW dalam berkomunikasi setiap ucapan disampaikan dengan situasi dan kondisi yang sesuai dengan pendengar serta menyesuaikan kemampuan intelektualitas pendengar. Komunikasi Rasulullah selalu menggunakan strategi sehingga tidak berkesan membosankan. Strategi komunikasi Rasulullah SAW *pertama*, Rasulullah SAW mengulang ucapan sebanyak tiga kali sehingga mudah dipahami, ini seperti disebutkan dalam yang diriwayatkan oleh Bukhari:

---

<sup>85</sup> Munzier Suparta, *Ilmu Hadits*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), h.17.

<sup>86</sup> Sohari Sahrani, *Ulumul Hadits*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h.13.

<sup>87</sup> Elfi Yanti Ritonga, *Op.Cit.* h.9.

*“Bersumber dari Anas ra, dari Nabi SAW bahwasannya apabila beliau mengatakan sesuatu perkataan beliau mengulanginya tiga kali sehingga dipahami, dan apabila beliau datang pada suatu kaum maka beliau memberi salam kepada mereka salam tiga kali”<sup>88</sup>*

Hadist di atas dapat dimaknai bahwa tujuan dari strategi komunikasi pada pesan Rasulullah SAW adalah untuk menyampaikan informasi dan memberikan pemahaman. *Kedua*, Rasulullah SAW berkomunikasi menyesuaikan tingkat kecerdasan pendengar.

Dari Abu Hurairah RA, ia berkata:

*“(Suatu hari) ada seorang dari suku Badui kencing di dalam masjid, para sahabat pun seketika naik pitam dan akan menghentikannya (mengusirnya). Lalu Rasulullah SAW pun bersabda, 'Biarkanlah ia dan siramkanlah di atas air kencingnya satu timba air atau seember air, karena sungguh kalian diutus untuk memberi kemudahan dan tidak diutus untuk kesulitan’<sup>89</sup>*

Kisah di atas dapat dimaknai bahwa dalam berkomunikasi Rasulullah SAW tidak marah ataupun mencela orang Badui tersebut, tetapi Rasulullah SAW memanggil suku Badui dengan lemah lembut dan menasehatinya dengan berhati-hati. Rasulullah SAW berkomunikasi dengan suku badui dengan berhati-hati karena beliau memahami bahwa suku badui adalah suku arab yang pola kehidupannya nomaden dan jauh dengan ilmu agama dan masuk dalam golongan orang awam. Strategi komunikasi yang dicontohkan Rasulullah SAW mengenai sikap yang harus ditunjukkan kepada orang awam yang melakukan sebuah kesalahan tanpa harus bertindak kasar terlebih terhadap orang fakir dan atau awan. *Ketiga*, strategi komunikasi Rasulullah SAW yang tetap diam saat diolok-olok oleh paman beliau. *Keempat*, Rasulullah SAW menggunakan surat dalam menyampaikan dakwah ajaran Islam sebagai salah satu bentuk strategi komunikasi. Rasulullah SAW

---

<sup>88</sup> *Ibid.*, h. 4.

<sup>89</sup> <https://hadits.in/bukhari>, *Op.Cit.* Di akses Tanggal 30 Mei 2022.

menggunakan majlis sebagai strategi komunikasi yang mengajak masyarakat menyeru ajaran Islam tentang berbagai permasalahan umat.

### **c. Metode Nabi Muhammad Menyelesaikan Konflik pada Umat**

Setiap manusia memiliki permasalahan dalam hidup, baik dalam kehidupan bermasyarakat dalam lingkup kecil maupun dalam suatu organisasi yang besar. Didalam kehidupan manusia yang tidak lepas dari orang manusia lain sehingga terjadi interaksi yang didalamnya memiliki kecenderungan timbulnya sebuah konflik.

Konflik dapat terjadi kepada siapa saja bahkan Rasulullah SAW dengan para sahabat tidak lepas dari konflik. Konflik merupakan Sunatulla dan Allah SWT menciptakan konflik supaya manusia senantiasa berdasar pada kemampuan berpikir, menggunakan nalar dalam penyelesaian konflik dan mengambil hikmah dari apa yang telah terjadi. Allah SWT menciptakan segala sesuatunya tidak tanpa alasan dan tanpa jalan penyelesaian karena Allah menciptakan yang ada di alam semesta dengan begitu sempurna. Manusia diberi akal sehingga saat ditimpa sebuah konflik manusia dapat mencari solusi untuk penyelesaian konflik.

Banyak model dan strategi yang dapat manusia lakukan untuk menyelesaikan konflik. Dari sisi pandangan agama Islam model ideal didapat dari meneladani Rasulullah SAW Penyelesaian konflik telah banyak dicontohkan dan praktikan dalam sunnah Rasulullah SAW. Berikut ini beberapa strategi Rasulullah SAW dalam penyelesaian konflik:

## 1) Strategi Rasul Pada Perang Badar

Perang Badar merupakan perang yang terjadi pada hari Jum'at 17 ramadhan Tahun ke-2 Hijriah atau tanggal 13 Maret 624 M. Pada saat perang Badar pasukan Rasulullah SAW jumlahnya kalah banyak dengan pasukan dari kaum Musyrikin. Akan tetapi, kemenangan didapatkan oleh Rasulullah dan pasukannya. Strategi yang digunakan oleh nabi para perang Badar, yaitu<sup>90</sup>:

a) Rasul mendalami dan mencari informasi yang benar dan mendalam tentang kondisi musuh

b) Bertahan dan Disiplin

Salah satu hal yang menyebabkan kemenangan Rasul pada perang Badar walaupun kalah jumlah pasukan adalah jumlah kualitas. Rasul sangat menekankan kepada pasukannya untuk bertahan dan mematuhi semua perintah Rasul pada saat menghadapi musuh, dan semua pasukan Rasul mentaatinya

c) Musyawarah dan bertukar pikiran

Walaupun Rasulullah SAW adalah komando utama dalam perang Badar, namun Rasul selalu terbuka menerima saran dan kritikan dari para sahabat untuk kebaikan.

## 2) Konflik dengan Kaum Yahudi Bani Qainuqa'

Konflik kaum muslimin dengan Kaum Yahudi Bani Qainuqa' yang terjadi pada Tahun ke 2 Hijriyah atau April 624. Konflik yang berujung peperangan disebabkan perasaan iri dan dengki kaum Yahudi kepada Rasulullah SAW dan kaum muslim, serta kaum Yahudi mengkhianati perjanjian

---

<sup>90</sup> Shohibul Ulum., *Seni Perang Dalam Islam*, (Yogyakarta: MUEEZA, 2019), h.34.

yang telah disepakati (Piagam Madinah). Strategi Rasulullah dalam menghadapi Kaum Yahudi Bani Qainuqa', yaitu:

- a) Melepaskan perjanjian atau komitmen yang disepakati, kepada orang yang berkhianat
- b) Bersifat sabar untuk mencapai tujuan,
- c) Tidak mudah mempercayai orang lain apalagi kepada orang yang khianat
- d) Jangan bersewenag-wenang kepada yang lemah<sup>91</sup>.

### 3) Konflik Peletakan Hajar Aswad

Rasulullah SAW dikaruniai oleh Allah SWT apa yang tidak dikaruniakan kepada makhluk ciptaan Allah yang lain. Jiwa pemimpin dan akhlak Rasulullah saw sudah tertanam dari beliau masih kecil. Sebelum diangkat sebagai seorang Rasul, beliau merupakan seorang yang cerdas, bijaksana, jujur, dapat dipercaya dan dari keluarga yang terhormat. Rasulullah memiliki kemampuan untuk meredam persoalan yang terjadi antar suku. Strategi Rasulullah dalam menyelesaikan persoalan sebelum beliau diangkat menjadi rasul ialah konflik mengenai peletakan Hajar Aswad. Saat itu Rasulullah SAW berusia 35 tahun dan ketika itu di Makkah terjadi banjir yang membuat bangunan Ka'bah mengalami kerusakan sehingga harus direnovasi. Ketika renovasi selesai dan tibalah waktunya untuk meletakkan kembali Hajar Aswad ditempat semula sampai timbul pertikaian siapa yang berhak untuk meletakkan Hajar Aswad tersebut. Saat itu setiap pemimpin suku bersikeras untuk meletakkan Hajar Aswad tersebut hingga

---

<sup>91</sup> *Ibid.*

pertikaian terjadi selama 5 hari tanpa ada solusi bagi pihak yang terlibat. Maka Abu Umayyah bin Al-Mughirah al-Makhzumi sebagai sesepuh kaum Quraisy berkata: “*Wahai kaumku, janganlah kalian berselisih paham, dan serahkanlah urusan ini kepada yang kamu sepakati dengan keputusannya*”. Para pihak yang bertikai menyetujui dan menyatakan bahwa siapa saja yang keluar dari pintu masjid, maka akan menjadi *hakam*. Seseorang yang muncul dari masjid pertama kali saat itu ialah nabi Muhammad saw, yang membuat beliau ditunjuk menjadi *hakam* atas konflik peletakan Hajar Aswad.

Rasulullah SAW tidak serta merta langsung meletakkan Hajar Aswad sendiri tetapi Rasulullah mengambil jalan keluar untuk melerai pertikaian dengan beliau meminta selembar kain lalu menempatkan Hajar Aswad di tengah kain tersebut. setelah itu Rasulullah saw mengajak perwakilan masing-masing pemimpin suku untuk mengangkat Hajar Aswad secara bersama-sama menuju tempatnya. Kemudian dengan Rasulullah saw meletakkan Hajar Aswad ketempat semula yakni di pojok selatan Ka’bah. Solusi ini diterima dengan baik oleh semua pemimpin suku atau kelompok yang bertikai.

#### 4) Perjanjian Hudaibiyah

Rasulullah SAW melakukan perjalanan menuju Mekkah akan tetapi beliau mendapat informasi bahwa pasukan berkuda kaum Quraisy yang dipimpin oleh Khalid bin Al-Walid menghadang rombongan Rasulullah. Untuk menghindari pertumpahan darah Rasulullah tetap melanjutkan perjalanan yang sulit ditempuh hingga pada akhirnya Rasulullah SAW dan rombongan berkemah di Hudaibiyah dan tetap berusaha untuk memasuki kota Mekkah. Selama di Hudaibiyah

Rasulullah saw mengirimkan utusan untuk bernegosiasi dengan pihak Quraisy.<sup>92</sup> kepada pihak Quraisy tetapi tidak membuahkan hasil. Rasulullah tetap mengupayakan negosiasi dan banyak protes perihal redaksi perjanjian yang diprotes oleh Suhail bin Amr. Redaksi yang diprotes diantaranya ialah penulisan *Bismillahi ar-rahman ar-Rahim* harus diganti dengan tulisan *Bismikallaahumma* (Atas nama-Mu ya Allah) dan redaksi *Muhammad Rasulullah* harus diubah menjadi *Muhammad ibn 'Abdillah*.<sup>93</sup> Pada akhirnya kedua belah pihak membuat perjanjian Hudaibiyah.

Strategi Rasulullah saw dalam segala konflik ialah mengutamakan perdamaian dan menghindari pertumpahan darah. Sehubungan dengan perjanjian Hudaibiyah Rasulullah menemukan solusi yang saling menguntungkan. Rasulullah dalam perjanjian ini mengalah dengan menyepakati perubahan redaksi perjanjian daripada mengutamakan pendiriannya, hal ini Rasulullah saw lakukan demi kebaikan bersama.

#### 5) Fath Makkah

Pembebasan Makkah (Fath Makkah) ialah peristiwa yang berkaitan erat dengan kisah perjanjian Hudaibiyah. Setelah perjanjian Hudaibiyah Rasulullah SAW berhasil memasuki kota Makkah tanpa ada perlawanan dari kaum Quraisy. Strategi Rasulullah SAW dalam penyelesaian konflik yang terjadi antara kaum Muslimin dengan kaum Quraisy ialah dengan membebaskan kaum Quraisy untuk tetap berada di Makkah. Strategi Rasulullah saw dalam penyelesaian konflik antar umat diwujudkan dengan perdamaian tanpa kekerasan. Kemampuan Rasulullah

<sup>92</sup> Quraish Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad saw dalam Sorotan Al-Qur'an dan Hadits-Hadits Shahih*, (Ciputat: Lentera Hati, 2011), hal.788.

<sup>93</sup> Ahmad Tajuddin Arafat, *Resolusi Konflik dalam Sunnah Nabi Muhammad SAW*”, *Jurnal Tasamuh*, Vol. 1 (2) (2010), hal.178.



SAW dalam menyusun strategi dan diplomasi sangat berperan penting dalam penyelesaian sengketa antar umat. Peran Rasulullah SAW dalam strategi penyelesaian konflik antar umat yakni sebagai mediator, negosiator dan rekonsiliator.

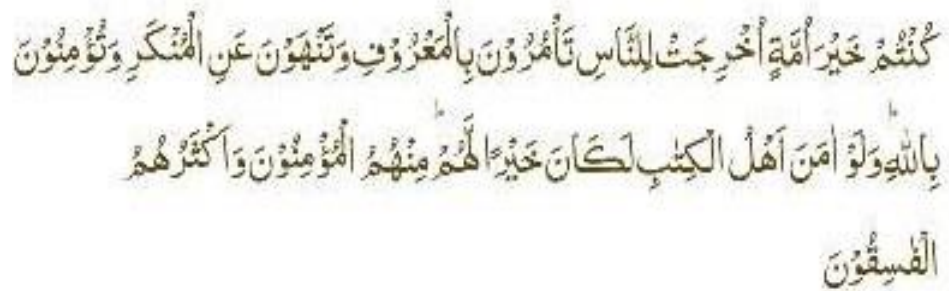
Sehubungan hal tersebut di atas dapat dimaknai bahwa strategi Rasulullah SAW dalam mengelola konflik yaitu *pertama* selalu mendengar dengan seksama pendapat orang lain dan tidak menjatuhkan pihak lain sebelum penjelasan selesai. *Kedua*, selalu berlapang dada. Rasulullah tidak pernah marah mendengar berita yang negatif. *Ketiga*, komitmen pada etika dialog. Rasulullah selalu santun dan memulai mendudukan persoalan. *Keempat*, membuat perjanjian atau hal-hal yang disepakati bersama. *Kelima*, menyebutkan keutamaan dan prestasi dari pihak lain untuk mendinginkan suasana. *Keenam*, tidak pernah menunda upaya penyelesaian konflik. *Ketujuh*, Rasulullah selalu aktif dan terbuka dengan mengatakan apa adanya. Strategi Rasulullah saw dalam resolusi konflik memberikan pesan bahwa dalam penyelesaian konflik Rasulullah selalu mengedepankan perdamaian dan menghindari kekerasan apalagi pertumpahan darah. Terdapat prinsip etika resolusi konflik yang dapat dipetik dari meneladani Rasulullah SAW.<sup>94</sup> Prinsip tersebut diantaranya, a. Prinsip nir-kekerasan, b. Cinta kasih, c. keadilan, d. keterpercayaan, e. Kebaikan, f. Solidaritas yang kuat, g. Kesabaran, h. Perdamaian, i. Belas kasih atau pengampunan, j. Kebebasan, k. Keadilan.

---

<sup>94</sup> *Ibid.*

#### d. Nilai-Nilai Profetik

Keteladanan Nabi Muhammad SAW sebagai bentuk nilai yang paripurna yang menjadi solusi terhadap segala persoalan dalam kehidupan. Sikap, ucapan, perbuatan Rasulullah SAW yang dijadikan sebagai nilai profetik akan membawa manusia kepada kebaikan dan mencegah kemunkaran. Mengambil nilai-nilai profetik Nabi Muhammad SAW dalam menghasilkan model manajemen konflik profetik adalah upaya meningkatkan kualitas pemecahan masalah yang terjadi pada organisasi sekolah serta reorientasi tujuan manajemen konflik oleh kepala sekolah kepada pihak-pihak yang berkonflik. Nilai profetik yang menjadi dasar pengembangan model manajemen profetik yaitu bersumber pada Al-Qur'an Surat Ali Imron ayat 110:



كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ  
بِاللَّهِ وَلَوْ أَمَّنَ أَهْلَ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمْ  
الْفَاسِقُونَ

Artinya:

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik<sup>95</sup>

Kriteria umat terbaik terdapat dalam Qur'an surah Ali Imran ayat 110 yang menyuruh umat untuk berbuat kebaikan (*ma'ruf*) kepada sesama umat dan

<sup>95</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 50.

melarang kemunkaran (*tanha anil Fahsya'i wal-munkar*) dan selalu bertauhid kepada Allah SWT (*tu'мину bil Allah*). Ketiga kriteria ini yang menjadi misi Islam seperti yang dipraktekkan oleh Nabi Muhammad SAW dalam misi kenabiannya. Kriteria tersebut paripurna bagi umat dengan mengakui Ke-esaan Allah SWT dengan segala keagungan dan segala kesempurnaan Allah SWT dan dibuktikan dengan perbuatan beramar ma'ruf dan nahi munkar. Nilai profetik dalam ayat tersebut yang menjadi landasan pengembangan manajemen konflik yaitu:

### 1) **Humanisasi (*Ama Ma'ruf*)**

Nilai *amar ma'ruf* dimaknai sebagai setiap perbuatan dan hasil yang dicapai dari suatu perbuatan atau Tindakan harus bersifat kebaikan dan membaikkan. Amar Ma'ruf diwujudkan sebagai bentuk humanisme. Humanisasi sebagai deriviasi dari *amar ma'ruf*, dimaknai menganjurkan atau menegakkan kebajikan, memanusiakan manusia dengan mengangkat dimensi dan potensi positif (*ma'ruf*) manusia untuk mengemansipasi manusia kepada nur atau cahaya petunjuk Ilahi mencapai keadaan fitrah<sup>96</sup>. Kuntowijoyo menjelaskan bahwa humanisasi, artinya memanusiakan manusia, menghilangkan kebendaan, ketergantungan, kekerasan, dan kebencian dari manusia<sup>97</sup>. Humanisme yang dimaksud adalah humanisme teosentris sebagai ganti humanisasi antroposentris yang memandang manusia sebagai pusat dunia. Manusia merasa cukup dengan dirinya sendiri dan ingin menjadi penguasa bagi

---

<sup>96</sup> Priadi Surya, *Penanaman Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Pendidik Melalui Mata Kuliah Manajemen Pendidikan, dimuat dalam Prosiding Seminar Nasional "Mencari Model Kepemimpinan Profetik Transformatif: Menuju Indonesia Berdaulat."*, 2013., h. 112.

<sup>97</sup> Ajat Sudrajat, *"Bedah Buku Pendidikan Profetik: Revolusi Manusia Abad 21"*, (Ilmu Sejarah FIS UNY, 2010), h.4.

manusia lainnya. Nafsu akan kedudukan dan kekuasaan di dunia semakin tanpa batas disertai eksploitasi alam.

Konsep Humanisasi teosentris Kuntowijoyo yaitu untuk mengangkat kembali derajat manusia di bumi. Di era peradaban manusia semakin canggih rasionalitas bukan lagi menjadi tolak ukur. Ketauhidan dan mencari kebermaknaan bahwa hidup adalah meyakini sepenuh hati Ke-esaan Allah SWT. Kondisi masyarakat saat ini memerlukan humanisasi teosentris karena berada pada tiga keadaan dengan level cukup memperhatikan ,yaitu:

- a) Dehumanisasi (obyektivasi teknologis, ekonomis, budaya dan negara)
- b) Agresivitas (agresivitas kolektif dan kriminalitas)
- c) Lonelines (Privatisasi, individuasi).<sup>98</sup>

Kuntowijoyo menyatakan perlunya usaha untuk mengangkat kembali martabat manusia, karena manusia pada era milenium sangat rapuh mudah terjerumus dan kehilangan nilai kemanusiaannya<sup>99</sup>. Manusia yang melupakan fitrahnya sebagai manusia ini yang pada akhirnya harus dikembalikan kepada islam sebagai *way of life* dan menyadari siapa itu manusia dan tujuan hidup manusia di bumi itu adalah untuk berbuat kebaikan, hidup damai, dan saling mengkasahi untuk mendapat kebahagiaan tidak hanya didunia tetapi juga diakhirat.

Konflik yang terjadi pada lingkup pendidikan yang kian parah sudah seharusnya kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki manajemen konflik yang tepat dengan model profetik. Nilai profetik dalam humanisasi pendidikan melibatkan berbagai unsur dalam sistem pendidikan yang mencerminkan manusia dan menjadikan manusia menjadi lebih manusiawi. Pendidikan mampu menjawab

---

<sup>98</sup> Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid*, (Bandung: Mizan, 2001), h.366.

<sup>99</sup> Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1991), h. 228

hal-hal dasar tentang eksistensi manusia dan alam semesta yang menuntut peranan serta tanggung jawab sebagai manusia. Manusia dituntut berperan serta dalam mencari dan mengembangkan nilai-nilai hidup serta norma budaya. Dengan demikian, nilai profetik dalam humanisasi adalah upaya untuk menanamkan nilai-nilai Islam menuju pada fitrah manusia melalui proses pendidikan yang baik dan benar. Disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Luqman ayat 17 yang berbunyi:

يٰۤاِبْنٰىٓ اَقِمِ الصَّلٰوةَ وَاْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَاَنْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاَصْبِرْ عَلٰى مَا  
اَصَابَكَ اِنَّ ذٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْاُمُوْرِ

Artinya:

Wahai anakku! Laksanakanlah salat dan suruhlah (manusia) berbuat yang makruf dan cegahlah (mereka) dari yang mungkar dan bersabarlah terhadap apa yang menimpamu, sesungguhnya yang demikian itu termasuk perkara yang penting<sup>100</sup>

Ayat di atas dimaknai bahwa fitrah manusia sebagai manusia yang terlahir dalam keadaan baik dan menyeru manusia agar menyempurnakan diri untuk memenuhi hak Hak Allah yang dibebankan kepada manusia serta sempurnakan pula kepada orang lain (memandang manusia secara utuh atau humanis) maksudnya membantu manusia lain dengan sebatas kemampuan yang manusia lain miliki jiwa yang suci. Disebutkan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 71, yang berbunyi:

---

<sup>100</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 412.

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ  
 الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ  
 سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya:

Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana<sup>101</sup>

Ayat di atas dapat dimaknai bahwa Allah SWT dengan tegas menyatakan bahwa manusia diselamatkan manusia lainnya karena mengajak dalam kebajikan. Manusia dengan amar ma'ruf akan memiliki pengaruh besar terhadap ketentraman kehidupan manusia lainnya. Hal ini mencakup untuk diri sendiri maupun untuk masyarakat luas.

Humanisasi dalam pendidikan menjadikan nilai profetik amar ma'ruf sebagai pilar humanisai yang mencakup keseluruhan unsur dalam sistem pendidikan yang mencerminkan keutuhan manusia dan membantu agar manusia menjadi lebih manusiawi. Nilai profetik dalam humanisasi bertujuan supaya manusia memiliki jiwa yang terpancar tauhid dan terealisasi dalam sikap, perkataan, tingkah laku dalam kehidupan sehari-hari. Melalui humanis teosentris akan menciptakan orientasi akhlak al-karimah dalam diri manusia dalam kemaslahatan diri sendiri dan orang lain serta ketulusan pengabdian pada Allah swt.

<sup>101</sup> *Ibid.*, h. 187.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di salah satu lembaga pendidikan harus menjalankan upaya membangun sosio-kultural dimana sumberdaya manusia sebagai perwujudannya, dan menjadikan nilai profetik sebagai rahmat bagi sebuah lembaga. Landasan normatif dalam hal ini adalah iman dan amal shaleh yang semuanya difokuskan pada Allah SWT dan manusia, mereka tidak akan jatuh pada tindakan destruktif seperti dehumanisasi atau syirik.<sup>102</sup> Dengan nilai profetik tersebut kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan akan mampu memanajemen konflik dalam sistem pendidikan.

## 2) Liberasi (*Nahi Munkar*)

Nilai profetik Nahi Munkar adalah nilai mulia yang mengarahkan sekaligus membebaskan manusia dari kedzaliman menuju manusia yang hidup dengan hak dan kewajibannya secara utuh. Dalam konsep Kuntowijoyo yang didasarkan pada pemaknaan Surat Ali Imron ayat 110, Nahi munkar disebut sebagai nilai Liberasi. Liberasi didasari nilai-nilai luhur ilahiyah atau transcendental. Semangat liberatif dari nilai profetik telah ditransformasikan menjadai ilmu yang obyektif faktual. Liberasi yang dimaksud oleh Kuntowijoyo adalah dalam konteks ilmu, yang mendasar pada nilai luhur transendental. Tujuan liberasi dalam pandangan Kuntowijoyo untuk pembebasan manusia dari keangkuhan teknologi, diskriminasi, dominasi struktural, pemiskinan struktural dan hegemoni kesadaran palsu.

Liberasi perspektif yaitu mengambil semangat dari teologi pembebasan yang memiliki empat sasaran utama, yaitu liberasi dalam sistem pengetahuan, sistem sosial, sistem ekonomi, dan sistem politik yang membelenggu manusia

---

<sup>102</sup> Yuliharti dan Dan Umiarso, *Manajemen Profetik*, (Jakarta: Amzah, 2018), h.97.

sehingga tidak dapat mengaktualisasikan dirinya sebagai makhluk yang merdeka dan mulia.<sup>103</sup> Liberasi dalam sistem pengetahuan ialah usaha membebaskan manusia atas sistem pengetahuan materialistik, dari dominasi struktur seperti kelas dan gender<sup>104</sup>. Dalam islam tidak ada istilah perbedaan kasta atau kelas sosial masyarakat. Persoalan umat Islam yang semakin komplit meruncing pada persoalan sosial yang mengakibatkan adanya ketimpangan sosial.

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Priadi Surya, yaitu “Liberasi sebagai derivasi nahi munkar, dimaknai melarang, mencegah semua tindak kejahatan. Pemaknaan dalam kepemimpinan profetik adalah pembebasan dari kebodohan, kemiskinan, ataupun penindasan”<sup>105</sup>. Islam sebagai agama yang solutif terhadap usaha pembebasan dari ketidakadilan, kemiskinan dan penindasan yang menguntungkan beberapa bagian kelompok. Al-Quran surat Al-Hasyr ayat 7 yang berbunyi:

مَا آفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةَ بَيْنِ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ وَمَا أَتَيْتُمُ الرَّسُولَ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَيْتُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya:

Apa saja harta rampasan (fai-i) yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota maka adalah untuk Allah, untuk Rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu, maka terimalah. Dan apa yang dilarangnya

<sup>103</sup> Kuntowijoyo, *Menuju Ilmu Sosial Profetik*, (Republika, 1997), h. 27.

<sup>104</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metofologi, dan Etika*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2010), h.103.

<sup>105</sup> Priadi Surya, *Penanaman Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Pendidikan Melalui Mata Kuliah Manajemen Pendidikan, Prosiding Seminar Nasional “Mencari Model Kepemimpinan Profetik Transformatif: Menuju Indonesia Berdaulat” FIS UNY*, No. April (2013), h.132.



bagimu, maka tinggalkanlah. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumannya.

Yuliharti dan Umiarso menyatakan secara sosio-organisatoris nilai liberasi memiliki wujud tindakan pembebasan sumber daya manusia dari bentuk eksploitasi, kebodohan, keterbelakangan, kemiskinan, atau kezaliman yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau orang yang memiliki kekuasaan.<sup>106</sup>

Disebutkan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 90, yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya:

Dan Allah telah menciptakan kamu, kemudian mewafatkanmu, di antara kamu ada yang dikembalikan kepada usia yang tua renta (pikun), sehingga dia tidak mengetahui lagi sesuatu yang pernah diketahuinya. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahakuasa<sup>107</sup>

Dapat dimaknai bahwa manusia dilarang untuk berbuat kemungkar. Manusia diperintahkan oleh Allah untuk berbuat ikhsan dan adil. Ikhsan dapat diartikan selalu memperbaiki kualitas amalan dengan berbuat lebih baik terhadap sesama manusia melebihi sikap adil. Ikhsan dan adil harus seimbang sehingga manusia dapat saling tolong menolong menjauhkan dari perbuatan munkar.

Nilai profetik dalam liberasi mengajarkan bahwa dilarang menghalalkan perbuatan keji dan segala perbuatan munkar. Di era ini nilai profetik menunjukkan eksistensinya bahwa dunia membutuhkan pedoman yang merujuk pada nilai ketuhanan bukan nilai duniawi. Islam dan pembebasan komitmen kearah

<sup>106</sup> Yuliharti dan Dan Umiarso, *Op.Cit.* h.95.

<sup>107</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 287.

kemanusiaan, kesetaraan, dan keadilan memiliki misi melakukan pembebasan kelompok-kelompok lemah serta massa yang tertindas. Pembentukan kembali masyarakat yang tertindas dan membentuk masyarakat yang bebas dari sikap primordialisme. Islam sebagai kekuatan pembebas baik dari kebodohan maupun perbudakan. Kemunculan islam sebagai pembebasan *problem* yang merendahkan derajat manusia. Nabi Muhammad adalah utusan yang membawa manusia berada pada jalan kebaikan dan kedamaian. Cita-cita untuk liberasi akan selalu mengkiplatkan ajaran Islam. Oleh karenanya dalam meneladani Rasulullah SAW akan membawa manusia pada liberasi yang sesungguhnya. Sebagai kepala sekolah tidak diperbolehkan menggunakan tindak kekerasan dalam penyelesaian masalah. Kepala sekolah menjadikan nilai liberasi sebagai nilai pembebasan dengan landasan nilai tauhid yang mengandung makna pembebasan yang membawa kedamaian untuk para anggotanya.

### 3) Transendensi (*Keimanan*)

Nilai profetika transendensi adalah tujuan akhir dari proses pengelolaan konflik yang dilakukan kepada pihak-pihak yang berkonflik. Moh. Khoirur Roziq ini menjelaskan bahwa transendensi sebagai derivasi dari *tu'minuna bi Allah* (beriman kepada Allah). Dalam kepemimpinan pendidikan, wahyu memandu ilmu nampaknya bisa dijadikan pegangan manusia. Apapun yang dilakukan manusia tidak akan pernah lepas dari kehendak kuasa Ilahi<sup>108</sup>. Transendensi menjadikan nilai-nilai keimanan sebagai bagian penting dari proses pembangunan peradaban<sup>109</sup>.

Nilai transendensi memiliki peran mengurangi makna untuk dapat memberikan kebebasan kepada manusia dari belenggu manusia yang pada

---

<sup>108</sup> Yuliharti dan Dan Umiarso, *Op.Cit.* h.6.

<sup>109</sup> *Ibid.*, h.6.

hakikatnya sebagai khalifah di bumi. Nilai transendensi sebagai bentuk pengabdian terhadap Allah SWT semata. Transendensi merupakan unsur terpenting dari ajaran sosial islam dalam ilmu profetik dan menjadi acuan dari dua unsur unsur lainnya yaitu humanisasi dan liberalis. Humanisasi, liberasi, dan transendental tidak dapat terpisahkan satu sama lain. Nilai transendensi muncul dari kata *tu'minu billah* memiliki makna mengembalikan segala sesuatu yang terjadi pada hakikat fundamental yaitu tauhid.

Transendensi dalam surat Ali Imran ayat 110 *tu'minu bil Allah* yang berarti percaya untuk bersatu berpegang teguh pada ikatan Allah SWT dan tidak bercerai berai yang dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Ali Imron ayat 103 yang berbunyi:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ  
إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ  
عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ  
لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya:

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk<sup>110</sup>

Nilai profetik yang memuat unsur humanisasi disebarkan untuk menjunjung tinggi kebenaran dan untuk mengembangkan kemampuan potensi kemanusiaan yang diberikan oleh Allah SWT. Nilai yang memuat liberalis yakni menjadi

<sup>110</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 56.

manusia yang insan dan adil dan transendensi yang berbasis pada ketauhidan. Dalam upaya menjadi umat terbaik ketiga nilai profetik tersebut diaktualisasikan selain karena misi historis Islam seperti yang telah dilakukan Nabi Muhammad SAW sebagai misi kenabiannya.

Nilai profetik *amar ma'ruf*, nahi munkar, dan *tu'minuna billah* diwujudkan dalam pengelolaan konflik pada model manajemen konflik berbasis profetik. Implementasi nilai profetik diterapkan dari tahapan awal sampai tahapan akhir manajemen konflik berbasis profetik. Nilai profetika selain *amar ma'ruf*, nahi munkar, dan *tu'minuna billah* yang menjadi basis model manajemen konflik berbasis profetik adalah sifat Rasulullah SAW, yaitu Amanah, Shidiq, Fatonah, dan Tabligh. Empat sifat Rasulullah SAW menjadi nilai yang harus melekat dan diinternalisasi oleh pemimpin atau manajer sekolah dalam menyelesaikan konflik yang ada di lembaga pendidikan.

**a) Shidiq (صِدْق)**

Sifat Rasulullah SAW yang menjadi basis implementasi model manajemen konflik berbasis profetik adalah Shidiq. Sifat Shidiq memiliki arti benar, Surat Maryam ayat 41 menjelaskan bahwa kemuliaan Rasulullah SAW dengan sifat Shidiq yaitu:

---

<sup>115</sup> *Ibid.*, h. 305.

وَإِذْ كُنَّا فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ ؑ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا

Artinya: Ceritakanlah (Hai Muhammad) kisah Ibrahim di dalam Al Kitab (Al-Qur'an) ini. Sesungguhnya ia adalah seorang yang sangat membenarkan lagi seorang Nabi<sup>111</sup>

Sifat Shidiq adalah sifat yang memiliki ciri-ciri mengatakan apa yang sebenarnya.

#### b) Amanah

Amanah merupakan sifat mulia dari Rasulullah SAW yang menjadi karakter dari para pemimpin/kepala sekolah dalam mengimplementasikan model manajemen konflik berbasis profetik. Amanah merupakan karakter individu yang dicirikan dengan sifat benar dan dapat dipercaya. Karakter Amanah secara tegas disebutkan oleh Allah SWT dalam Alquran surat Al Anfal ayat 27 berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَتَكُمْ وَانْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui<sup>112</sup>

Karakter Amanah menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung dalam menyelesaikan konflik yang sedang terjadi. Allah SWT menekankan akan sangat pentingnya memiliki karakter amanah ketika menyampaikan suatu pesan. Hal

tersebut seperti dalam Al Qur'an Surat Al-A'raf ayat 68 yang berbunyi:

<sup>116</sup> *Ibid.*, h. 305.

أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَإِنَّا لَكُم نَاصِحٌ أَمِينٌ

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, h.177.

Artinya:

Aku menyampaikan amanat-amanat Tuhanku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu<sup>113</sup>

Pihak-pihak yang berkonflik akan lebih mempercayai pimpinan atau kepala sekolah yang berkarakter Amanah untuk menyelesaikan konflik yang dialami.

c) **Fathonah** (فَطَانَةٌ)

Rasulullah memiliki sifat wajib fathonah yang berarti cerdas. Kecerdasan yang dimaksud ini dipaparkan dalam Al Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 269 yang berbunyi:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا  
كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya:

“Allah menganugerahkan al-hikmah (pemahaman yang dalam tentang Al-Qur'an dan as-Sunnah) kepada siapa yang dikehendakinya. Barang siapa yang dianugerahi al-hikmah itu ia benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Hanya orang-orang yang berakallah (ulul albab) yang dapat mengambil pelajaran dari firman Allah<sup>114</sup>

d) **Tabligh** (تَبْلِيغٌ)

Sifat Rasulullah SAW yang mampu menyampaikan pesan dan firman Allah SWT merupakan kemampuan komunikasi yang sangat tinggi. Kemampuan komunikasi merupakan salah satu karakter tabligh. Tabligh berarti

---

<sup>113</sup> *Ibid.*, h. 145.

<sup>114</sup> *Ibid.*, h. 2.

menyampaikan wahyu dari Allah baik itu perintah maupun larangan. Penjelasan sifat wajib bagi rasul tabligh disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 67 berikut ini:

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ <sup>قُلْ</sup> وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا  
بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ <sup>قُلْ</sup> وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ <sup>قُلْ</sup> إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ  
الْكَافِرِينَ

Artinya:

Hai rasul, sampaikanlah apa yang di turunkan kepadamu dari Tuhan-mu. Dan jika kamu tidak mengerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan risalah-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir<sup>115</sup>

Rasulullah SAW memiliki sifat yang menjadi teladan bagi umat manusia. Arrosyad menjelaskan sifat yang mulia yaitu Shidiq, Amanah, Fathonah dan Tabligh. Karakter Shidiq mencakup karakter jujur dan karakter disiplin. Karakter Amanah mencakup karakter kerja keras dan karakter bertanggung jawab. Karakter Fathonah mencakup karakter rasa ingin tahu, karakter gemar membaca, dan karakter kreatif. Karakter Tabligh mencakup karakter peduli lingkungan, karakter peduli sosial, dan karakter komunikatif<sup>116</sup>.

Shidiq adalah “Sebuah kenyataan yang benar tercermin dalam perkataan, perbuatan, atau tindakan, dan keadaan hatinya”. Amanah adalah kepercayaan yang harus diemban dalam mewujudkan sesuatu yang dilakukan dengan penuh

<sup>115</sup> *Ibid.*, h. 119.

<sup>116</sup> Zaen Musyirifin, *Implementasi Sifat-Sifat Rasulullah Dalam Konseling Behavioral*, Jurnal *Al Irsyad*, Vol. vol 11 No No. Yogyakarta:UIN Sunan Kalijaga (2020), h.151.



komitmen, kompeten, kerja keras, dan konsisten<sup>117</sup>. Nilai Tabligh telah memberikan muatan yang mencakup aspek kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya insan dan kemampuan diri untuk mengelola sesuatu.<sup>118</sup> Lebih lanjut dijelaskan bahwa Karakteristik jiwa Fathonah, yaitu: a. arif dan bijak (*The man of wisdom*), b. integritas tinggi (*High in integrity*), c. kesadaran untuk belajar (*Willingness to learn*), d. sikap proaktif (*proactive stance*), f. terpercaya dan ternama/terkenal (*Credible and reputable*), g. menjadi yang terbaik (*Being the best*), h. empati dan perasaan terharu (*Empathy and compassion*), i. kematangan emosi (*Emotional maturity*), j. keseimbangan (*Balance*), k. jiwa penyampai misi (*Sense of mission*), dan l. jiwa kompetensi (*Sense of competition*)<sup>119</sup>.

#### **d) Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik**

Model manajemen konflik berbasis profetik dalam penelitian ini adalah serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar (pimpinan) dalam dalam upaya penyelesaian konflik dengan cara membatasi aspek negatif dari konflik dan menaikkan aspek positif dari konflik melalui prinsip amar ma'ruf (humanisme), Nahi Munkar (Liberasi) dan Ketauhidan sehingga tercapai hikmah dan ihsan bagi pihak yang mengalami konflik.

Indikator dari nilai amar ma'ruf (humanisme) tercermin dari karakter sebagai berikut:

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, h.115.

<sup>118</sup> Toto Tasmara. *Kecerdasan Ruhaniah*, (Jakarta: Gema Insan, 2001), h.35.

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 89.

- 1) Anti-kekerasan
- 2) Cinta kasih
- 3) Keadilan
- 4) Keterpercayaan
- 5) Kebaikan,
- 6) Kesabaran

Indikator dari nilai nahi munkar (liberasi) yaitu:

- 1) Solidaritas yang kuat
- 2) Perdamaian
- 3) Belas kasih atau pengampunan
- 4) Kebebasan
- 5) Keadilan.

Indikator nilai profetik tersebut menjadi basis nilai pada setiap tahapan perencanaan, dan pelaksanaan, dan evaluasi manajemen konflik. Sedangkan indikator keberhasilan dari pelaksanaan manajemen konflik berbasis profetik dilihat dari dampak positif dari konflik dalam bentuk Hikmah dan Ihsan dari para pihak yang berkonflik tersebut.

#### **1) Hikmah**

Hikmah adalah nilai positif yang dihasilkan oleh akal dan pikiran dalam memaknai peristiwa dan kejadian yang dialami. Akal amali menyangkut kekuatan syahwat dan emosi. Tiap kekuatan dapat menghasilkan keutamaan yang sebagai ciri khas dalam diri manusia. Dari kekuatan akal yang terdidik akan dihasilkan ilmu beserta kegunaannya bernama hikmah. Kata hikmah berasal dari kata dalam bahasa Arab ,”الحكمة” dimana kata tersebut berasal dari

akar kata “حکم” yang berarti memutus perkara. Makna ”الحكمة” (*al-hikmah*) itu sendiri yaitu mengetahui sesuatu yang terbaik dengan ilmu pengetahuan, filsafat, keadilan.<sup>120</sup> Al-Hikmah dapat dimaknai kebijaksanaan, keilmuan mengenai realita kehidupan, profetik, keadilan, dan petunjuk Al-Qur’an Al-Karim. Menurut Ibnu Mandhzur Al-Hikmah berarti ilmu pemahaman.

Al-Hikmah yang berasal dari kata Al-Hukm (الحكم) dapat juga dimaknai mencegah perbuatan munkar, dan segala upaya untuk mengatasi kebodohan atau konflik yang terjadi. Hikmah dapat dikatakan sebagai kecerdasan menempatkan suatu hal pada posisinya sehingga dapat berjalan dengan baik.

Ibnu Āsyūr berpendapat bahwa yang disebut dengan hikmah adalah penyempurnaan ilmu pengetahuan dan pengamalan sesuai dengan ilmu yang dimiliki<sup>121</sup>. Al-Qahthani menyebutkan tiga macam karakter utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar memiliki nilai-nilai hikmah dalam dirinya, yaitu Al-Ilm (Ilmu pengetahuan), Al-Hilm, (kesantunan) dan Al-Ana’ah (kehati-hatian) kemudian sifat-sifat ini menjadi sejenis rukun hikmah, karena untuk dapat dinamakan seorang hakîm (bijak) maka harus memiliki ketiga rukun ini<sup>122</sup>. Seorang hakîm harus memiliki kapasitas keilmuan yang mumpuni, karena ilmu lebih didahulukan daripada tatanan praktis, suatu ucapan dan perbuatan tidak sah dan tidak berarti apa-apa tanpa eksistensi ilmu yang menjadi syarat bagi keduanya, sebab ilmu berfungsi sebagai legitimator terhadap niat yang melegitimasi (*mushahhahah*) suatu perbuatan.<sup>123</sup>

<sup>120</sup> Ibrahim Musthafa, *Al-Mu’jam Al Washit*, (Istanbul: Al Maktabah al Islamiyah, 2003.), h.190.

<sup>121</sup> Ibnu Asyūr, *Ibnu Asyūr, al-Taḥrīr wa al-Tanwīr, Juz 2*, (Bairut: Dār al-Fikr, t.th., 1995), h.461.

<sup>122</sup> Said, *Al Hikmah fī al Da’wah ila Allâh*, n.d., (Malang: Maktabah al Malik, 2004), h.53.

<sup>123</sup> *Ibid.*, h. 75.

## 2) Ihsan

Ihsan ialah kata yang dalam bahasa arab yang berarti “kesempurnaan” atau terbaik. Ihsan itu ialah bahwa manusia yang menyembah Allah SWT dan seolah-olah manusia dapat melihat-Nya, dan ketika tidak dapat melihat-Nya maka sesungguhnya Allah melihat segala perbuatan hambanya. Ihsan juga merupakan ketika beribadah dengan khusyuk, ikhlas, dan yakin sepenuh hati bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi apa yang dilakukannya<sup>124</sup>. Disebutkan dalam Al Qur’an surat Al-Fajr ayat 14 yang berbunyi:

إِنَّ رَبَّكَ لَبِالْمِرْصَاتِ

Artinya:

---

<sup>124</sup> Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam*, (Yogyakarta; Titihan Ilahi Pers, 1988), h.87.

<sup>125</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 593.

Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar mengawasi<sup>125</sup>

Seorang yang memiliki ihsan kuat akan selalu berbuat amar ma'ruf nahi munkar karena ingin menjadi hamba terhormat yang menjadi pilihan Allah. Ihsan adalah puncak ibadah dan akhlak yang senantiasa menjadi target seluruh umat islam. Ihsan menjadikan manusia sosok yang mendapatkan kemuliaan dari Allah SWT. Ihsan yang kuat seorang hamba akan membawa kebaikan karena berusaha membuat Allah SWT senang. Disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 284 yang berbunyi:

---

<sup>124</sup> Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam*, (Yogyakarta; Titihan Ilahi Pers, 1988), h.87.

<sup>125</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 593.

لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۖ وَإِنْ تُبْدُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ ۖ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya:

Milik Allah-lah apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Jika kamu nyatakan apa yang ada di dalam hatimu atau kamu sembunyikan, niscaya Allah memperhitungkannya (tentang perbuatan itu) bagimu. Dia mengampuni siapa yang Dia kehendaki dan mengazab siapa yang Dia kehendaki. Allah Mahakuasa atas segala sesuatu<sup>126</sup>

Ayat tersebut dapat dimaknai bahwa Allah maha Kuasa dan apa yang ada di langit dan di bumi adalah milik-Nya. Tidak ada yang tidak dapat dilihat atau tersembunyi bagi Allah SWT. Kegelisahan, segala perkara atau perbuatan manusia yang tampak maupun yang ada didalam hati yang sangat dirahasiakan sekalipun Allah akan mengetahuinya dan akan membuat perhitungan kepada manusia atas segala perkara dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. Ihsan yang merupakan perbuatan baik yang dilakukan oleh manusia sebagai wujud tauhid dan ketaatan terhadap Allah SWT dan Rasul-Nya. Ihsan juga diaplikasikan kedalam pengamalan perintah Allah SWT. Ihsan ialah perbuatan mulia dan sangat istimewa dalam Al-Qur'an.

Menurut Ary Ginanjar Agustian terdapat tiga aspek pokok dalam Ihsan, yakni meliputi Ibadah, Muamalah, dan Akhlak<sup>127</sup>.

<sup>126</sup> *Ibid.*, h. 12.

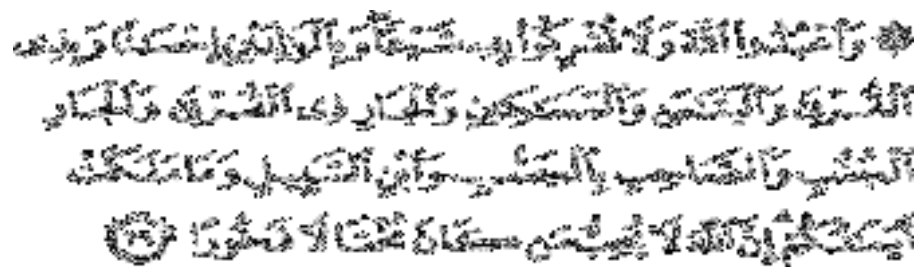
<sup>127</sup> Ary Ginanjar Agustian, *Emotional Spiritual Quotient*, (Jakarta: Penerbit Arga, 2005), h.54.

## a) Ibadah

Semua makhluk tak terkecuali manusia memiliki keharusan ihsan dalam beribadah, yakni dengan menunaikan segala bentuk ibadah seperti sholat, puasa, zakat, haji, dan lainnya yang diajarkan oleh Rasulullah SAW. dengan cara yang benar. Minimal manusia ketika beribadah senantiasa merasa dilihat oleh Allah SWT karen adengan inilah manusia menunaikan ibadah dengan baik dan sempurna dengan berharap ridho Allah SWT.

## b) Muamalah

Muamalah dalam ihsan dijelaskan dalam Al Qur'an surat An-Nisa ayat 36 yang berbunyi:



Artinya:

Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapak, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri<sup>128</sup>

Ayat di atas dapat dimaknai bahwa Allah SWT memerintah hamba-Nya agar menyembah Dia semata. Dan berbuat amar ma'ruf nahi munkar kepada sesama manusia. Hal ini sesuai dengan makna ihsan yakni berbuat kebaikan dan meyakini

<sup>128</sup> Teteng Sopian, *Op.Cit.* h. 80.

bahwa Allah maha Mengetahui apa yang ada di langit dan bumi termasuk berbuat baik terhadap sesama.

c) Akhlaq

Ihsan dalam akhlak tak lain adalah hasil dari ibadah dan muamalah. Seorang hamba akan mencapai tingkat ihsan dalam akhlaknya apabila selalu beribadah dengan ketentuan yang Allah berikan dan berdasarkan segala hal yang telah dicontohkan, dilakukan oleh nabi Muhammad SAW. Nilai akhlak dapat dilihat dari seberapa besar usaha seorang manusia dalam memaksimalkan ibadah dan bagaimana manusia tersebut bermuamalah dengan sesama makhluk.

### C. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik merupakan alur pikir yang dibangun oleh peneliti berdasarkan konsep teori yang melandasi penelitian yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan yaitu mengembangkan model manajemen konflik berbasis profetik. Penelitian pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik dibangun dari kerangka teori: kepemimpinan kepala sekolah, konflik, manajemen konflik, profetik, dan modul sebagai *guideline* produk model manajemen konflik berbasis profetik.

#### 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan *significant person* yang memiliki peran sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bentuk kemampuan untuk mempengaruhi komponen-komponen dan sumberdaya sekolah dalam upaya mencapai tujuan organisasi



sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin tunggal pada satuan pendidikan yang diberikan tugas dan wewenang mengatur lembaga pendidikan sekolah. Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa, “Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau sekolah indonesia di luar negeri<sup>129</sup>” Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memiliki kapasitas dan kemampuan manajerial yang baik, sehingga mampu menciptakan iklim organisasi yang baik dan sekolah mampu bersaing dengan sekolah lain. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki profesionalitas yang tinggi sehingga mengelola dan mengorganisasikan sekolah dapat secara maksimal<sup>130</sup>.

Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu membangun sistem dan etos kerja yang tinggi untuk seluruh warga sekolah. Iklim organisasi, kenyamanan, budaya kompetitif harus dibangun oleh kepala sekolah untuk meningkatkan produktifitas sekolah. Akan tetapi, faktanya tidak semua berjalan sebagaimana yang diharapkan. Masalah dan konflik sering muncul dalam proses yang berjalan pada organisasi sekolah. Konflik guru dengan guru, guru dengan orang tua, guru

---

<sup>129</sup> Kepala Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, (Kemendikbud; Jakarta, 2018), h.1.

<sup>130</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan kepala Sekolah*, (Jakarta: AR- Ruzz Media, 2015), h.55.

dengan staf atau pegawai tata usaha kerap terjadi yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat penting untuk mampu mengelola konflik yang muncul. Sosok kepala sekolah yang professional akan mampu mengelola konflik yang muncul menjadi peluang untuk maju dan meningkatkan produktifitas sekolah. Danim menyebutkan bahwa sosok professional kepala sekolah yang ideal antara lain dicirikan sebagai berikut:

- 1) Memiliki kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan akademik
- 2) Memiliki kemampuan /keahlian spesialisasi
- 3) Memiliki pengetahuan praktis yang dapat digunakan langsung oleh orang lain
- 4) Memiliki kemampuan kerja teknis yang dapat dikomunikasikan
- 5) Memiliki kapasitas mengorganisasikan kerja secara mandiri
- 6) Mendahulukan kepentingan organisasi sekolah
- 7) Mentaati kode etik dan mampu menjadi teladan<sup>131</sup>

Implementasi sikap dan kemampuan di atas akan mampu membangun kapasitas kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim organisasi sekolah yang baik.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik merupakan suatu seni dan ilmu pengetahuan yang membentuk seseorang untuk mampu mempengaruhi dan mengarahkan cara berfikir, bersikap dan bertindak orang untuk menyelesaikan konflik dan menjadikan konflik sebagai peluang untuk pencapaian visi organisasi sekolah. Bagi kepala sekolah yang visionel, konflik yang muncul

---

<sup>131</sup> *Ibid.*, h.08.

harus mampu dikelola secara baik. Upaya mengelola konflik yang muncul di sekolah oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara, yaitu:

- 1) Mendahulukan kemampuan dan sikap kooperatif dalam menghadapi konflik yang muncul
- 2) Membangun semangat loyalitas dan kebersamaan untuk mencapai tujuan
- 3) Menghindari konflik dengan aktifitas atau kegiatan-kegiatan lain
- 4) Ekspansi dan sumber energi
- 5) Memperhalus/memperlunak konflik
- 6) Kompromi
- 7) Tindak otoriter
- 8) Mengubah struktur organisasi<sup>132</sup>

Berdasarkan uraian tersebut di atas, konflik akan selalu muncul pada satuan pendidikan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dan mampu mengelola konflik dengan baik akan mampu menjadikan konflik yang muncul menjadi peluang untuk lebih meningkatkan produktifitas sekolah.

## 2. Manajemen Konflik

Konflik merupakan sesuatu fenomena kejadian atau peristiwa yang tidak dapat dihindari pada organisasi sekolah. Karakteristik individu, perbedaan kebutuhan, dan latar belakang masing-masing personel di sekolah menjadi faktor yang memungkinkan munculnya konflik di sekolah. Perbedaan tersebut juga dipengaruhi oleh motif setiap personel berada atau bekerja pada organisasi sekolah sangat berbeda beda.

---

<sup>132</sup> Kartini kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h.258.

Konflik menurut Clinton F. Fink yaitu hubungan dan kaitan psikologis yang bersifat antagonis dalam pencapaian suatu tujuan dan terjadi ketidaksesuaian dengan faktor-faktor lain<sup>133</sup>. Sedangkan Stoner dan Wangkel berpendapat konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber daya yang terbatas atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki satatus, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda<sup>134</sup>.

Munculnya konflik yang muncul harus segera dikelola dengan baik oleh kepala sekolah sebagai pimpinan. Konflik yang muncul tidak boleh berdampak negatif secara luas untuk organisasi. Kepala sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik melalui manajemen konflik. Kemampuan mengelola konflik oleh kepala sekolah akan dapat mereduksi konflik yang muncul. *Conflict management does not necessarily imply avoidance, reduction, or termination of conflict. It involves designing effective strategies to minimize the dysfunctions of conflict and enhancing the constructive functions of conflict in order to enhance learning and effectiveness of an organization*<sup>135</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik harus mempertimbangkan karakteristik konflik, orang-orang yang mengalami konflik, sebab munculnya konflik, dan sumber daya yang akan digunakan untuk mengelola konflik. Louis Pondy berpendapat dalam mengatasi konflik organisasi antara lain meliputi tiga pendekatan diantaranya; a. Pendekatan tawar menawar (*bargaining*

---

<sup>133</sup> Kartini kartono, *Loc. Cit.*

<sup>134</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, (Alafabeta: Jakarta, 2008), h.17.

<sup>135</sup> M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, 2017, h.75,  
<https://doi.org/10.4324/9780203786482>.

*approach*) b. Pendekatan birokrasi c. Pendekatan system<sup>136</sup>. Pendekatan dalam mengelola konflik akan efektif ketika kepala sekolah sebagai *leader* mampu memahami secara detail dan komprehensif dari konflik yang muncul.

### 3. Profetik

Landasan teori yang digunakan sebagai kerangka teoritis pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik lainnya adalah teori tentang profetik. Teori profetik digunakan sebagai teori utama yang menjadi basis dari pengembangan model manajemen konflik. Profetik merupakan nilai mulia yang sumber rujukannya adalah rasulullah SAW. Konsep teori profetik menjadi pilar nilai yang memberi warna dan karakteristik pada model manajemen konflik.

Nilai profetik dalam pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik diinternalisasikan dalam komponen :

- 1) Karakter Utama Kepala sekolah sebagai pelaksana manajemen konflik berbasis profetik (*problem solver*). Nilai profetik yang diinternalisasi adalah sifat-sifat Rasulullah SAW, yaitu Shidiq, Amanah, Fatonah, dan Tabligh. Budiharto & Himam menjelaskan bahwa *prophetic leadership* adalah kumpulan nilai-nilai kepemimpinan yang bersumber dari Nabi Muhammad SAW dan Al-Quran sebagai dasar akhlaq karimah (moralitas) dalam menata kehidupan diri secara intrinsik dan lebih menekankan pada bagaimana perilaku individu dalam berinteraksi atau mempengaruhi orang lain. Gaya *prophetic leadership* tidak lepas dari nilai kepemimpinan yang ada pada Nabi Muhammad SAW. Sifat kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang sangat terkenal meliputi: 1) shidiq yang berarti benar, 2)

---

<sup>136</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), h.112.

âmanah yang berarti dapat dipercaya/jujur, 3) tablîgh yang berarti menyampaikan, dan 4) faṭânah yang berarti cerdas dan bijaksana.<sup>137</sup>

- 2) Proses dan tahapan pelaksanaan manajemen konflik berbasis pada nilai profetik *amar ma'ruf, nahi munkar*, dan *tu'minubillah*.
- 3) *Output* dan *outcome* dari implementasi manajemen konflik. Nilai profetik pada komponen *Output* dan *outcome* dari pelaksanaan manajemen konflik yaitu pihak-pihak yang berkonflik menjadi orang yang berhikmah dan menjadi orang yang Ihsan.

#### 4. Modul

Kepala sekolah dalam mengimplementasi model manajemen konflik berbasis profetik dalam mengelola konflik yang muncul pada organisasi sekolah menggunakan modul manajemen konflik berbasis profetik. Modul merupakan bahan ajar cetak yang dirancang untuk dapat dipelajari secara mandiri oleh peserta pembelajaran. Modul merupakan media untuk belajar mandiri karena modul telah dilengkapi dengan petunjuk<sup>138</sup>. Surahman menjelaskan bahwa modul adalah satuan program pembelajaran terkecil yang dapat dipelajari secara perseorangan (*self instruksional*)<sup>139</sup>.

Modul merupakan panduan belajar yang dapat dipelajari secara perorangan dengan tujuan untuk belajar mandiri, akan tetapi masih perlu untuk dilakukan pembimbingan. Menurut Mulyasa modul merupakan paket belajar mandiri yang

<sup>137</sup> Askina Nurani Syams, *Implementasi Prophetic Leadership di MI Nurul Ulum Bantul, Edukasia Islamika*, Vol. 3 No. 1 (2018), h.3, <https://doi.org/10.28918/jei.v3i1.856>.

<sup>138</sup> Dirjen PTK, *Penulisan Modul*, (Jakarta: Kemendikbud, 2008), hal.5.

<sup>139</sup> Andi Prastowo, *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif*, (3 ed.) (Yogyakarta: DIVA Press, 2015), h.104.

meliputi serangkaian pengalaman belajar yang direncanakan serta dirancang secara sistematis untuk membantu siswa mencapai tujuan belajar<sup>140</sup>. Modul merupakan bahan ajar atau panduan yang sistematis dengan Bahasa yang mudah dipahami dan dengan modul secara mandiri dapat membantu pengguna modul mengukur secara mandiri tingkat penguasaan isi dan substansi dari modul<sup>141</sup>. Struktur dari modul menurut Surahman yaitu<sup>142</sup>:

- 1) Judul Modul
- 2) Petunjuk Umum, yang terdiri dari:
  - a) Kompetensi Dasar
  - b) Pokok bahasan
  - c) Pokok bahasan
  - d) Indikator Capaian
  - e) Referensi yang digunakan
  - f) Strategi praktis
  - g) Lembar Kegiatan
  - h) Petunjuk menggunakan modul
  - i) Evaluasi
- 3) Materi Modul
- 4) Evaluasi

Indikator modul dikatakan baik, setidaknya memiliki karakteristik sebagai berikut:

---

<sup>140</sup> Hadi Susanto dan Eko Budiono, *Penyusunan dan Penggunaan Modul Pembelajaran Berdasarkan Kurikulum Berbasis Kompetensi Sub Pokok Bahasan Analisis Kuantitatif*, *Jurnal Pend. Fisika Indonesia*, Vol. 4 No. 2 (2006), h.5.

<sup>141</sup> Andi Prastowo, *Op.Cit.* h.110.

<sup>142</sup> *Ibid.*, h.113.

- 1) Modul dapat membelajarkan seseorang/pengguna untuk mampu membejarkan diri sendiri (*Self Instructional*)
- 2) Modul berisi materi secara utuh dan tuntas (*Self Contained*)
- 3) Modul yang baik adalah modul yang berdiri sendiri atau tidak tergantung pada media lain (*Stand Alone*).
- 4) *Adaptive*;
- 5) *User Friendly*

Penulisan modul memiliki tujuan sebagai berikut.

- 1) Memperjelas dan mempermudah penyajian pesan agar tidak terlalu bersifat verbal.
- 2) Mengatasi keterbatasan waktu, ruang, dan daya indera, baik peserta belajar maupun guru/ instruktur.
- 3) Dapat digunakan secara tepat dan bervariasi, seperti untuk meningkatkan motivasi dan gairah belajar; mengembangkan kemampuan dalam berinteraksi langsung dengan lingkungan dan sumber belajar lainnya yang memungkinkan siswa atau pebelajar belajar mandiri sesuai kemampuan dan minatnya.
- 4) Memungkinkan siswa atau pebelajar dapat mengukur atau mengevaluasi sendiri hasil belajarnya<sup>143</sup>.

Berdasarkan beberapa teori tentang konsep modul di atas, maka dapat disimpulkan bahwa modul adalah panduan yang berisi tentang petunjuk praktis yang dapat dipelajari secara mandiri dan dipraktikan dalam melaksanakan kegiatan

---

<sup>143</sup> Dirjen PTK, *Op.Cit.* h.5.



tertentu. Luaran atau produk dari pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik adalah berupa modul manajemen Konflik Berbasis profetik. Modul manajemen konflik berbasis profetik adalah panduan yang disusun secara sistematis, dapat dipelajari secara mandiri, dan dipraktikan dalam mengimplementasikan manajemen konflik berbasis profetik. Model manajemen konflik berbasis profetik yang dikembangkan terdiri dari struktur modul sebagai berikut:

a. Bagian Pembuka

Bagian pembuka terdiri dari:

1) Judul

Judul Modul ” Modul Implementasi Manajemen Konflik Profetik.  
Strategi Pengelolaan Konflik Berbasis Nilai Profetik .

2) Kata Pengantar

3) Daftar isi

4) Peta Konsep Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik

Pada bagian ini akan disajikan peta konsep terkait implementasi model manajemen konflik berbasis profetik, yaitu kaitan antara setiap komponen dan tahapan pelaksanaan manajemen konflik.

5) Peta kompetensi

Indikator capaian atau kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, sikap, atau keterampilan apa yang dapat dikuasai setelah menggunakan modul manajemen konflik profetik.

b. Bagian Inti

Bagian inti terdiri dari bab dan subbab berikut:

1) BAB I. Pendahuluan/Tinjauan Umum Materi

Pada bagian pendahuluan akan diuraikan tentang kajian teoritis tentang: 1) Teori Konflik, teori manajemen konflik profetik, yang akan dirinci dalam sub-sub bab.

2) BAB II. Tahap Perencanaan

Pada BAB II akan dirinci menjadi subbab:

- a) Tujuan Kompetensi
- b) Uraian Materi
- c) Evaluasi Diri/ Self report
- d) Rangkuman

3) BAB III. Tahap Pelaksanaan

Pada BAB III akan dirinci menjadi subbab:

- a) Tujuan Kompetensi
- b) Uraian Materi
- c) Evaluasi Diri/ *Self report*
- d) Rangkuman

4) BAB IV. Tahap Evaluasi

Pada BAB IV akan dirinci menjadi subbab:

- a) Tujuan Kompetensi
- b) Uraian Materi

c) Evaluasi Diri/ *Self report*

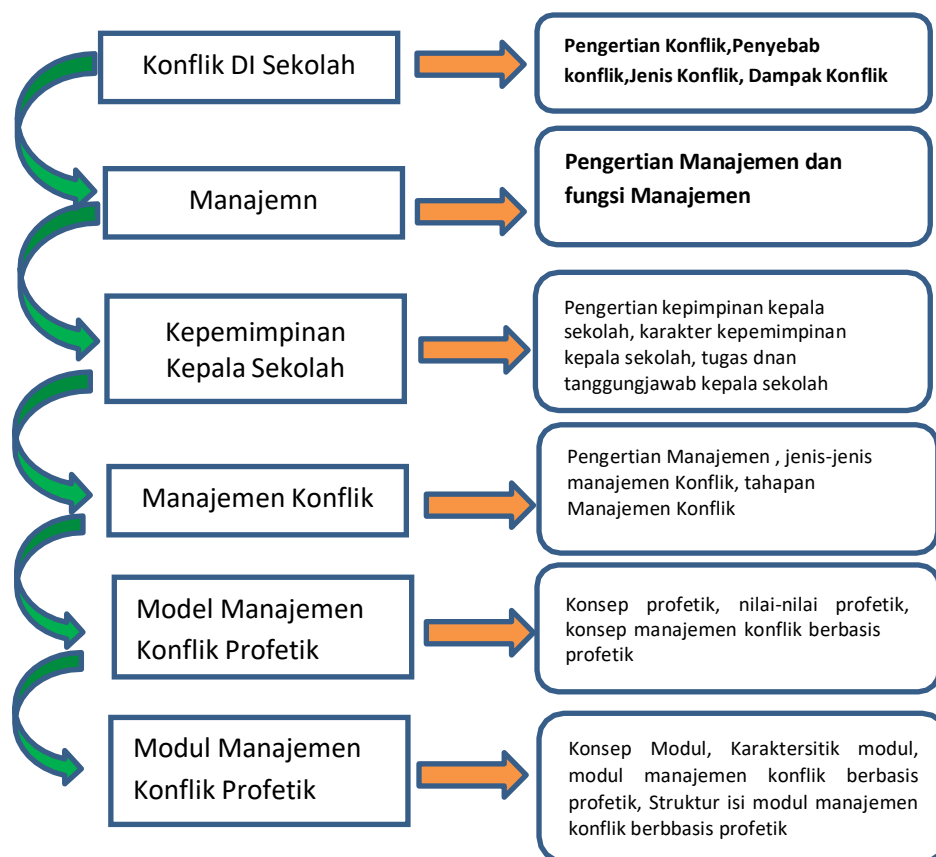
d) Rangkuman

c. BAGIAN PENUTUP:

1. Daftar Isitilah
2. Daftar Pustaka

Kerangka teoritik yang menjadi pijakan penelitian ini digambarkan sebagai

berikut:



Gambar 2. 8. Kerangka teoritik

#### D. Rancangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik

Model yang dikembangkan melalui penelitian ini adalah model manajemen konflik berbasis profetik. Pengembangan model akan dilakukan menggunakan Langkah pengembangan model ADDIE. Pemilihan model pengembangan ADDIE

didasarkan pada pertimbangan bahwa model ADDIE memiliki langkah dan tahapan yang cukup komprehensif dari, terinci, dan sistematis. Penggunaan model pengembangan ADDIE juga didasari karena produk yang dihasilkan divalidasi dan diujicobakan kepada stakeholder yang membutuhkan Langkah-langkah sistematis. Alasan penggunaan model pengembangan ADDIE juga diperkuat pendapat, Robert Maribe Branch, “*ADDIE is responsive because it accepts whatever goals are established as its orientation. ADDIE is context sensitive, proactive, interactive and is a vehicle for communicating ideas to all stakeholders*”<sup>144</sup>

Rancangan model yang dilakukan dalam penelitian ini merujuk kepada penjelasan Robert Maribe Branch, yaitu:

a) *Analyze*

*The purpose of the Analyze phase is to identify the probable causes for a performance gap. The main procedures often associated with the Analyze phase are validate the performance gap, determine instructional goals, confirm the intended audience, identify resources required to complete the entire ADDIE process, determine potential delivery systems (including cost estimates), and compose a project management plan. The typical deliverable for the Analyze phase is an Analysis Summary*

b) *Design*

*The purpose of the Design phase is to verify the desired performances and appropriate testing methods. The main procedures often associated with the Design*

---

<sup>144</sup> Robert Maribe Branch, *Op. Cit.* h.4.

phase are as follows: conduct a task inventory, compose performance. Objectives, generate testing strategies, and calculate return on investment.

c) *Develop*

*The purpose of the Develop phase is to generate and validate the learning resources that will be required during the life of the instructional modules. The main procedures often associated with the Develop phase are as follows: generate the content, select supporting media that already exist or develop supporting media for the expressed purpose of this project, develop guidance for the teacher, develop guidance for the student, conduct formative revisions, and conduct a pilot test.*

d) *Implement*

*The purpose of the Implement phase is to prepare the learning environment and engage the students. The main procedures often associated with the Implement phase are preparing the teacher and preparing the student.*

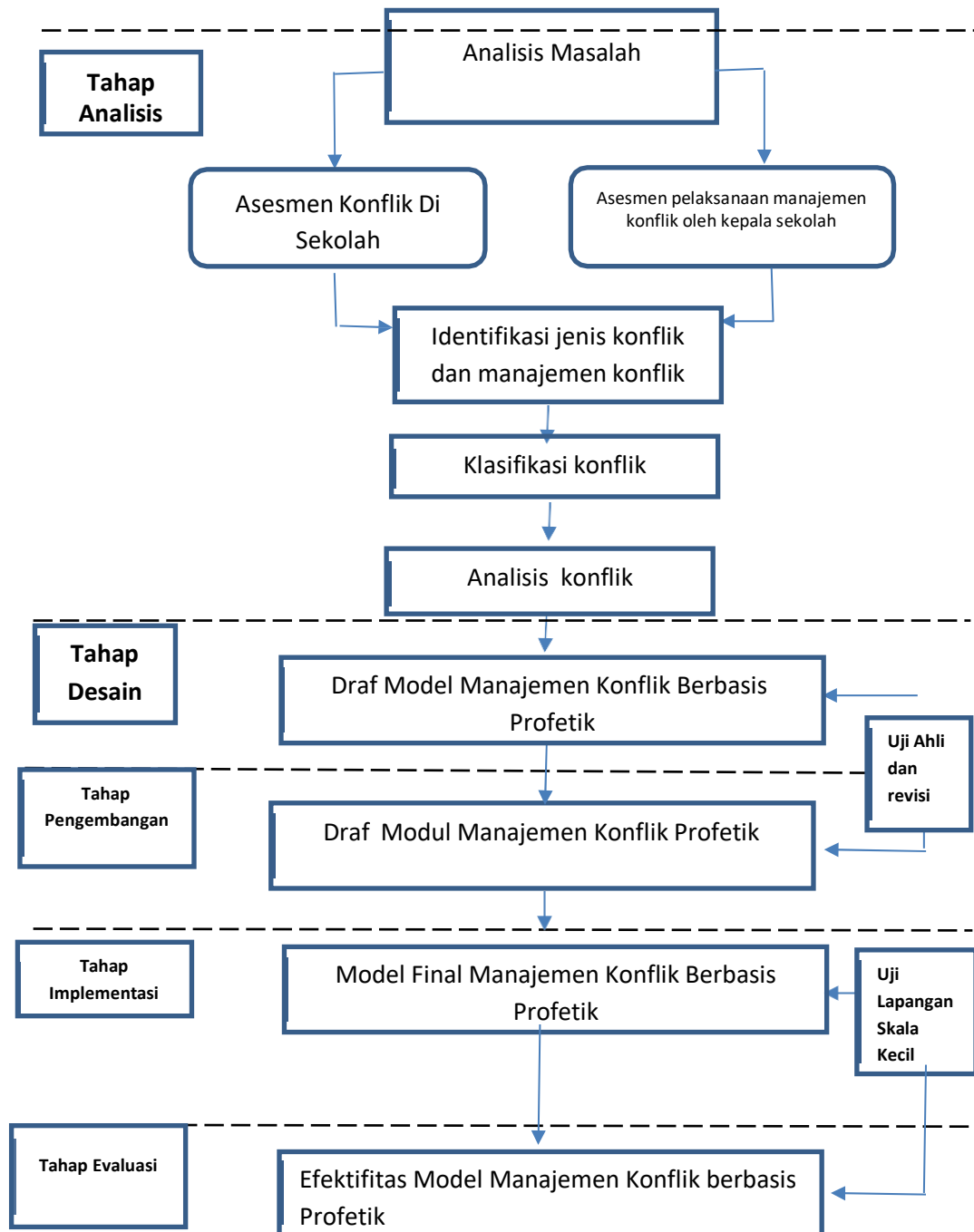
e) *Evaluation*

*The purpose of the Evaluate phase is to assess the quality of the instructional products and processes, both before and after implementation. The main procedures often associated with the Evaluate phase are as follows: determine the evaluation criteria for all aspects of the ADDIE process, select or create all of the evaluation tools that will be required to complete the entire ADDIE process, and conduct evaluation<sup>145</sup>*

Merujuk pada teori di atas, rancangan model pengembangan manajemen konflik berbasis profetik digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>145</sup> *Ibid.*, h.17.



Gambar 2. 9.Rancangan Pengembangan Model Manajemen Konflik berbasis Profetik

Berdasarkan gambar rancangan tersebut di atas, maka rancangan model manajemen konflik berbasis profetik yang dikembangkan melalui tahapan berikut:

1) Analisis

Tahap analisis merupakan tahapan pertama yang dilakukan untuk pada proses pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik. Pada tahap ini akan dilakukan studi pendahuluan untuk mengetahui:

- a) Jenis-jenis konflik yang terjadi disekolah
- b) Pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap konflik yang terjadi di sekolah; masalah, hambatan, dan hasilnya

2) Desain Model

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan , maka Langkah selanjutnya adalah membuat model Draf I Manajemen Konflik Berbasis Profetik. Draf I Model Manajemen Konflik berbasis Profetik.

3) Mengembangkan Model

Setelah Draf I yang didesain telah direvisi dan dianalisis secara teoritis dan juga faktual empiris yang ditemukan pada tahap analisis, selanjutnya akan dilakukan pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik dan juga pengembangan produk model yang berupa modul manajemen konflik profetik. Pada tahap ini akan dilakukan uji validitas ahli dan praktisi terhadap model yang dikembangkan. dan melakukan revisi. Uji ahli yang dilibatkan dalam tahapan ini terdiri dari

ahli dibidang pengelolaan konflik, ahli dibidang Bahasa, dan ahli dibidang ilmu agama islam/kajian islam.

4) Tahap Implementasi

Produk yang sudah dikembangkan dan dilakukan validasi ahli selanjutnya dilakukan uji coba skala kecil untuk mendapatkan tanggapan, saran dan masukan dari subjek pengguna produk.

5) Tahap Evaluasi

Tahap terakhir adalah evaluasi. Pada tahap evaluasi akan dilakukan analisis terhadap tanggapan para pengguna yang diperoleh dari hasil uji coba, dan kemudian dilakukan perbaikan dan penyempurnaan produk.

## **E. Penelitian Yang Relevan**

Upaya memperkuat arah penelitian dan juga untuk memperoleh gagasan dan teori atau temuan baru selain memperkuat literasi teori, dilakukan juga penggalian ide melalui penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian-penelitian tersebut menjadi sumbang pemikiran dan ide dalam rangka memantapkan model yang peneliti kembangkan. Berikut beberapa penelitian yang relevan:

1. Penelitian oleh Muhammad Nur (2014) dengan judul “Rekonstruksi Epistemologi Politik : Dari Humanistik Ke Profetik”.

Penelitian ini memperoleh temuan penelitian bahwa melihat pada fakta belantika politik hingga hari ini, rekonstruksi politik dengan melibatkan konsep ajaran agama menjadi keniscayaan. Salah satunya adalah gagasan politik profetik, yaitu politik yang bersendi pada konsep agama yang menekankan semangat kemanusiaan, pembebasan dan bernilai



ketuhanan<sup>146</sup>. Hasil penelitian tersebut menginspirasi bahwa pada dunia politik menginternalisasikan nilai profetik pada dunia politik adalah suatu keniscayaan. Pengembangan ilmu politik sudah mulai bergeser menerapkan nilai religious dan spiritualitas. Berangkat dari fakta tersebut, maka menjadi nilai profetik dalam bidang manajemen pendidikan islam adalah suatu hal yang sangat mungkin dan mampu menjadi upaya mengembangkan kajian pada manajemen pendidikan islam, terutama pada upaya mengelola konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan.

2. Penelitian oleh Vuyisile Msila (2012) dengan judul penelitian "*Conflict Management and School Leadership*".

Penelitian ini mengangkat topik manajemen konflik dan kepemimpinan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa "*The conflict affects schools and other organisations almost all the time. Moreover, the participants underscored their need to be empowered in conflict management to be able to steer their schools to success. The participants also identified crucial skills that would enable them to be effective conflict manager*<sup>147</sup>. Konflik selalu terjadi pada setiap organisasi atau institusi, dan pada pengelolaan konflik pada partisipan sangat mengharapkan keterampilan kepala sekolah untuk mengelola konflik, sehingga sekolah mampu menjadi sukses. Pada penelitian ini dapat menjadi ajuan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan

---

<sup>146</sup> Muhammad Nur, *Dari Humanistik ke Profetik*, Asy-Syir'ah Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum, Vol. 48 No. 1 (2014), h.125.

<sup>147</sup> Vuyisile Msila, *Conflict Management and School Leadership*, Vol. 3 No. 1 (2012), h.33.

manajemen konflik. Hasil penelitian sangat mendukung untuk dilaksanakannya pengembangan model manajemen konflik yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola konflik.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Muchsin dan Hambali (2018). dengan judul “*Development of Conflict Management Model Based School at Junior High School*”.

Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan model manajemen konflik berbasis sekolah. Hasil dari penelitian ini yaitu pengelolaan manajemen disekolah dengan memberdayakan kinerja guru.. Pekerjaan yang lebih tinggi menghasilkan pertanda kinerja dengan baik dan bertanggung jawab<sup>148</sup>. Model manajemen konflik berbasis sekolah berorientasi pada upaya mengurangi konflik dengan meningkatkan variabel kinerja guru, sehingga guru diharapkan akan fokus pada pekerjaannya dibandingkan dengan konflik yang dialami. Hasil penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti bahwa konflik secara fundamental dapat muncul karena faktor kebutuhan, oleh karenanya upaya menyelesaikan konflik seharusnya dilakukan dari faktor dasar dari manusia, yaitu pemenuhan kebutuhan. Oleh karena itu sangat penting pendekatan humanis dalam menyelesaikan konflik yang muncul.

---

<sup>148</sup> Muchsin dan Hambali, *Development of Conflict Management Model Based School at Junior High School*, *ICONESS*, 2020, h.12, <https://doi.org/10.4108/eai.17-10-2018.2294207>.

4. Penelitian oleh Gaynor Adams dan Bernadictus Plaatjies (2021) dengan judul “ *Managing Conflict to be Functional between Principals and Teachers in South African Schools*”

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa “*conflict management plays an important role in managing and reducing principal-teacher conflict in schools and unattended conflict between principals and teachers has a detrimental effect on school culture and that functional conflict management strategies are necessary for conflict amongst them to be less destructive*”<sup>149</sup>. Konflik yang terjadi disekolah antara guru dan kepala sekola memiliki dampak yang besar pada iklim sekolah dan system manajemen sekolah, oleh karena perlu suatu manajemen konflik yang baik dan dilakukan dengan pengawasan dalam implementasinya. Hasil penelitian ini memperkuat gagasan bahwa pengembangan model manajemen konflik sangat perlu dilakukan disekolah, karena kepala dan sekolah dan guru adalah unsur sekolah yang memiliki determinasi sangat besar pada eksistensi sekolah.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Engdawork Birhanu Shanka dan Mary Thuo (2017) dengan judul penelitian “*Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia*”.

---

<sup>149</sup> Gaynor Adams dan Bernadictus Plaatjies, *Managing Conflict to be Functional between Principals and Teachers in South African Schools*, *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 9 No. 6 (2021), h. 04, <https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090613>.

Penelitian yang dilakukan ini menghasilkan temuan penelitian bahwa “*school leaders*<sup>150</sup> *need to understand the sources of conflicts and have a mechanism in place for staff to voice their concerns*”. Hasil penelitian ini dipertegas bahwa dalam strategi pengelolaan konflik di sekolah membutuhkan komponen yang sangat banyak seperti keahlian, regulasi, pelatihan, pemahaman individu, bahkan pada satu situasi diperlukan hukuman, pembiaran (*avoidance*), pada situasi lain diperlukan diskusi. Temuan ini menjadikan pemikiran bahwa kepala sekolah sangat perlu untuk memiliki keterampilan manajemen konflik, dan memerlukan sebuah panduan (*guideline*) yang bisa digunakan sebagai literasi dan edukasi dalam meningkatkan keterampilan manajemen konflik.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu Larasati dan Setya Raharja (2019) dengan judul “*Conflict Management in Improving Schools Effectiveness*”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa “*the choice of effective conflict management styles varies because the conflicts faced by each school also differs. With the existence of good conflict management by the school it will have a good impact on the sustainability of the school and can help in achieving its goals and can improve its performance*”<sup>151</sup>.

Pendekatan yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik pada setiap sekolah ataupun organisasi tidak sama karena ada perbedaan karakter

---

<sup>150</sup> Engdawork Birhanu Shanka dan Mary Thuo, *Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia.*, *Journal of Education and Practice*, Vol. 8 No. 4 (2017), h. 08, tersedia pada [www.iiste.org](http://www.iiste.org) (2017).

<sup>151</sup> Rahayu Larasati dan Setya Raharja, *Conflict Management In Improving Schools Effectiveness*, Vol. 397 No. Icliqe 2019 (2020), h. 7.

masalah, karakter individu, dan juga karakter kompetensi pengelolaan masalah yang dimiliki masing-masing sekolah. Pengelolaan sekolah yang baik akan sangat berdampak positif terhadap upaya pencapaian tujuan sekolah dan meningkatkan performa setiap personel sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Hasil penelitian ini menjadi pemikiran bahwa konflik merupakan kondisi yang akan selalu muncul, namun jika dikelola secara baik akan menghasilkan dampak positif bagi sekolah sebagai suatu organisasi. Oleh karena itu perlu kompetensi dan keterampilan yang baik oleh kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah.

Analisis terhadap penelitian yang menggunakan variabel konflik dan manajemen konflik di atas dapat dianalisis secara ringkas sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan penelitian terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul
1	Muhammad Nur	2014	Rekonstruksi Epistemologi Politik : Dari Humanistik Ke Profetik
2	Vuyisile Msila	2012	<i>Conflict Management and School Leadership</i>
3	Muchsin dan Hambali	2018	<i>Development of Conflict Management Model Based School at Junior High School</i>

No	Nama	Tahun	Judul
4	Gaynor Adams dan Bernadictus Plaatjies	2021	<i>Managing Conflict to be Functional between Principals and Teachers in South African Schools</i>
5	Engdawork Birhanu Shanka dan Mary Thuo	2017	<i>Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia</i>
6	Rahayu Larasati dan Setya Raharja	2019	<i>Conflict Management in Improving Schools Effectiveness</i>

Berdasarkan tabel ringkasan penelitian di atas menjadi gagasan untuk melakukan penelitian pengembangan model manajemen konflik profetik yang memiliki perbedaan dan kebaharuan dengan penelitian terdahulu, yaitu:

1. Penelitian pengembangan model manajemen konflik berbasis profetik merupakan penelitian yang mengembangkan model manajemen konflik dengan menginternalisasikan nilai profetik sebagai basis nilai dalam tahapan penyelesaian konflik
2. Model manajemen konflik profetik memiliki karakteristik tujuan bukan hanya menyelesaikan konflik di sekolah, namun juga terwujudnya hikmah dan ihsan bagi para pihak yang berkonflik

### Daftar Pustaka

- Abate, Lucianto L. *Paradigm in Theory Construction*, ed". New York: Springer Scienc, 2012
- Abdulmuid, Muhibbuddin. *Manajemen Pendidikan*. Batang: Pengging Mangkunegaran, 2013
- Abuiyada, Reem. *Traditional Development Theories have failed to Address the Needs of the majority of People at Grassroots Levels with Reference to GAD. (International Journal of Business and Social Science. Vol. 9 No. 9), 2018*
- Adz-Dzakiey, Hamdani Bakran. *Psikologi Kenabian; Prophetic Psychology Menghidupkan Potensi dan Keperibadian Kenabian dalam Diri*. Yogyakarta: Beranda Publishing, 2007
- Agustian, Ary Ginanjar. *Emotional Spiritual Quotient*,. Jakarta: Penerbit Arga, 2005
- Alawiyah Rachmahana, *Pelatihan Kepemimpinan Kenabian untuk Meningkatkan Komitmen Mengajar Guru*. Jurnal Intervensi Psikologi, Volume 6 Nomor 1 tahun, 2005
- Amstrong, Michael. *Amstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*. London: Kogan, 2009
- Andang. "Manajemen & Kepemimpinan kepala Sekolah". Jakarta: AR- Ruzz Media, 2015
- Arafat, Ahmad Tajuddin. *Resolusi Konflik dalam Sunnah Nabi Muhammad SAW. Jurnal Tasamuh*. Vol. 1 (2) (2010)
- Arifin, Anwar. *Strategi Komunikasi Sebuah Pengantar Ringkas*. Bandung: Amrico, 1998
- Asiah, Siti dan Muhdar HM. *Pengantar Manajemen, Cet.I*. Gorontalo: Nurul Jannah, 2004. tersedia pada <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf> (2004)
- Asyūr, Ibnu. *Al-Ta hri r wa al-Tanw ūr*, Juz 2. Bairut: Dār al-Fikr, 1995
- Behfar, W , et al. *The Critical Role Of Conflict Resolution In Teams: A Close Look At The Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, And Team Outcomes.*". Journal of Applied Psychology, 2008

- Bodine, Richard J., dan Donna K. Crawford. *The Handbook of Conflict Resolution Education: a Guide to building Quality Programs in Schools*. Washington, DC: NIDR, 1998
- Branch, Robert Maribe. *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Springer: New York, 2009
- Budiono, Eko dan Hadi Susanto. *Penyusunan dan Penggunaan Modul Pembelajaran Berdasarkan Kurikulum Berbasis Kompetensi Sub Pokok Bahasan Analisis Kuantitatif*. *Jurnal Pend. Fisika Indonesia*. Vol. 4 No. 2 (2006)
- Bukhari, Sayid. *Penelitian Pengembangan (Research And Development)*. Jakarta: sayidbukhari.blogspot.com, 2016. tersedia pada <https://sayidbukhari.blogspot.com/2016/05/penelitian-pengembangan-research-and.html> (2016)
- Cahyadi, Rahmat Arofah Hari. *Pengembangan Bahan Ajar Berbasis Addie Model*. *Halaqa: Islamic Education Journal*. Vol. 3 No. 1 (2019), h. 35–42. <https://doi.org/10.21070/halaqa.v3i1.2124>
- Cangara, Hafied. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Grasindo Persada, 2005
- Chantarasombat, Chalard, dan Wichian Rooyuenyong. *The Development of Learning Module of Educational Administration and Educational Institute for Students in Master of Education Degree in Thailand*. *World Journal of Education*. Vol. 10 No. 3 (2020), h. 19. <https://doi.org/10.5430/wje.v10n3p19>
- Criblin, J. *Leadership Strategies For Organizations Effectiveness*. New York: Amacom, 1982
- A. Pfiffner, John dan Robert Presthus. *Spiritual leadership Charismatic*. New York: The Ronald Press, 1967
- DeChurch, M., L. A, dan Marks. *Maximizing The Benefits Of Task Conflict: The Role Of Conflict Management*. *The International Journal of Conflict Management*, 2001
- Dick and Carry. *The Systematic Design Of Instruction, terjemahan Endang Mulyatiningsih, Metodologi Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Alfabeta, 2012
- Dick, Walter., dkk. *The Systematic Design of Instructional*. Pearson: USA, 2001
- Dirjen PTK. *Penulisan Modul*. Jakarta: Kemendikbud, 2008
- Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993



- Gustafson, Kent L., dan Robert Maribe Branch. *Instructional Development Models. Fourth Edition*. London: Longman, Inc., 2002
- Hartwick, Richard Peet and Ellain. *Theoreis Of Developmnet Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*. Second. London: The Guildford Press, 2014
- Hasan, Muhammad Tholhah. *Prospek Islam dalamMenghadapiTantangan Zaman*. Jakarta: Lontabora Press, 2004
- Hodge, B. J. & Anthony, W. P . “Organization Theory”. Third Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1998
- Hunsaker ,Philip L.*Training in Manajemen Skills*. New Jersey: Prencice Hall, 2001
- Hussain Khan, Ashfaq. *Distance Learning*. : Reg . No : 1052-215002 Prestone Institute:EMBA Program,2007
- Indartono, Setyabudi. *Conflict Management*.Yogyakarta: Aksara Mediatama, 2014
- Ismail, Faisal. *Paradigma Kebudayaan Islam*. Yogyakarta; Titihan Ilahi Pers, 1988
- J.Anglin, Gary. *Instructional technology; past,Present,and Future*. Libraries Unlimited,INC. Englewood: Colorado, 1991
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grarindo Persada, 2005
- Kemendikbud. *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*: Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2018
- Kemendiknas. *Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses*. Jakarta: Kemendiknas, 2017
- Kuhn ,T dan Poole, M.C. *Conflict Management Styles Affect Group Decision Making (Human Communication Research”*. *Human Communication Research*. Vol. 26, NO. 4 (2000)
- Kuntowijoyo. *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metofologi, dan Etika*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2010
- . “Menuju Ilmu Sosial Profetik”. Republika, 1997
- . *Muslim Tanpa Masjid*. Bandung: Mizan, 2001

-----. *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*. Bandung: Mizan, 1991

Larasati, Rahayu, dan Setya Raharja. *Conflict Management in Improving Schools Effectiveness*. Vol. 397 No. I Tahun 2020

Lubis, M. Solly. *Umat Islam dalam Globalisasi*. Jakarta: Gema Insani Pers, 1997

Maccoby, M & Scudder T. *Leading in the heat of conflict* Vol. 65 (12) (2011)

Mansyur, A. Y. *Personal Prophetic Leadership sebagai Model Pendidikan*. Jurnal Pendidikan Karakter, tahun III, No. 1, 2013

Mardianto, dkk. *Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Keikutsertaan dalam Mengikuti Kegiatan Pencinta Alam*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2000

Martin, J Gannon. *Management An Integrated Framework* 1982

Msila, Vuyisile. *Conflict Management and School Leadership*. Jurnal Communication, 3(1): 25-34 (201 Vol. 3 No. 1 (2012)

Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004

Mulyatiningsih, *Metodologi Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Alfabeta, 2012

Musthafa, Ibrahim., dkk. "Al-Mu'jam Al washit". Istanbul: Al Maktabah al Islamiyah, 2003

Musyirifin, Zaen. *Implementasi Sifat-Sifat Rasulullah Dalam Konseling Behavioral*. Jurnal Al Irsyad. Vol. vol 11 No No. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2020

Nader, Laura. *Conflict: Anthropological Aspects,* in David L. Sills, ed. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 3 and 4". New York: The MacMillan Co. and The Free Press, 1968

Nur, Muhammad. *Dari Humanistik ke Profetik*. Asy-Syir'ah Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum. Vol. 48 No. 1 (2014)

Olso, Robert L., dkk. *Psikologi Kognitif (terjemahan) Edisi kedelapan*. Erlangga: Jakarta, 2008

Paryono dkk. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi Sekolah di SMANegeri 8 Kota Pontianak*. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa". 2015


- Pido, Siti Asiah T.. *Manajemen Konflik: Teori Aplikasi*. Gorontalo: Pustaka Cendikia, 2018
- Prastowo, Andi. *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif* (3 ed.). Yogyakarta: DIVA Press, 2015
- Qureshi, Elena. *Instructional Design Models*. Plymouth, Michigan, United States. <https://www.linkedin.com/in/elena-qureshi-phd-651b0a2>. diakses 14 Mei, 2001
- Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict In Organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books, 2001
- Rahmat, Abdul dan Sriharini. *Manajemen Profetik*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2018
- Rayanda, Ashar. *Kreatif Mengembangkan Media Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Sahrani, Sohari. *Ulumul Hadits*,. Bogor: Ghalia Indonesia, 2010
- Sa'id. *Al Hikmah fi al Da'wah ila Allâh*. Malang: Maktabah al Malik, 2004
- Santyasa, I wayan. *Metode Penelitian Pengembangan dan Teori Pengembangan Modul*. Yogyakarta: UGM Press, 2009
- Sarinah. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: DeePublish., 2014
- Sawaludin. *Konsep Evaluasi Dalam Pembelajaran Pendidikan Islam*. Jurnal Al-Thariqah Vol.3, No. 1., 2018
- Shihab ,Quraish. *Membaca Sirah Nabi Muhammad saw dalam Sorotan Al-Qur'an dan Hadits-Hadits Shahih*,. Ciputat: Lentera Hati, 2011
- Smaldino , Sharon E., et, al. *Instructional Technologi and Media for Learning*. New Jersey. Pearson, 2004
- Sopian, Teteng. *Al- Qur'an Tajwid & Terjemahan*. Bandung: Cordoba, 2016
- Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E. *Management. Fifth Edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall A Davision of Simon & Schuster, Inc, 1992
- Sudjana, Djudju. *Strategi Pembelajaran*. Bandung: Falah, 2000
- Sudrajat, Ajat. "Bedah Buku Pendidikan Profetik: Revolusi Manusia Abad 21". Ilmu Sejarah FIS UNY, 2010
- Sujak, Abi. *Kepemimpinan Manajemen, Eksitensinya dalam Perilaku Organisasi*.

- Jakarta: Rajawali Press, 2010
- Suparta, Munzier. *Ilmu Hadits*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Surya, Priadi. *Penanaman Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Pendidikan Melalui Mata Kuliah Manajemen Pendidikan. Prosiding Seminar Nasional "Mencari Model Kepemimpinan Profetik Transformatif: Menuju Indonesia Berdaulat"* : Yogyakarta: FIS UNY, 2013
- Swanström, Niklas L.P dan Mikael S. Weissmann. *Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management and Beyond: a conceptual exploration*. Central Asia-Caucasus Institute Silk Road Studies Program, 2005.
- Syams, Askina Nurani. *Implementasi Prophetic Leadership di MI Nurul Ulum Bantul. Edukasia Islamika*. Vol. 3 No. 1 (2018), h. 105. <https://doi.org/10.28918/jei.v3i1.856>
- Tasmara. *Kecerdasan Ruhaniah*. Jakarta: Gema Insan, 2001
- Terry, George R., dan Leslie W Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Thalheim, Bernhard. *The Conception Of The Model. Lecture Notes in Business Information Processing*. Vol. 157 No. June 2013 (2013), h. 113–24. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-38366-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-38366-3_10)
- Thoha ,Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Thomas, K. W. *Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook in industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976
- Trianto. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif. "Konsep, Landasan, Dan Implementasinya Pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta :Kencana Prenada Media Group, 2012
- Ulum, A.R. Shohibul. *Seni Perang Dalam Islam*. Yogyakarta: MUEEZA, 2019
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Usman, Pelly. *Pengukuran Intensitas Potensi Konflik dalam Masyarakat Majemuk dalam Analisis CSIS, Potensi Konflik*. Centre for Strategic and International Studies, 1992
- W. Lee, William and Diana L. Owens. *Multimedia Based Instructional Design*. San Francisco: Pfeiffer, 2004

- Wahyudi. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Alfabeta: Jakarta, 2008
- Wahyuningrum. *Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Di Era Otonomi Sekolah*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 4 No. 2 Tahun 2008
- Walid, M. *Kepemimpinan Spiritual Kharismatik. Telaah Kritis Terhadap Kepemimpinan KH. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodiri*, "Jurnal Sekolah Tinggi Al Falah As-Sunniah Kencong Jember, 2012
- Walter, Borg R., dan Gall D. *Meredith, Educational Research*. New York: Longman, 2003
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba, 2010
- Yilmaz, L. *Conceptual Modeling: Definition, Purpose And Benefits*. Winter Simulation Conference, 2015
- Yukl, Gary. "*Kepemimpinan Dalam Organisasi, Terjemahan Yusuf Udaya*". Jakarta, Prenhallindo, 2008
- Yukl, Gary. *Leadership in organization*. New Jearsry: Pearson Education, 2006
- Yuliharti dan Umiarso. *Manajemen Profetik*. Jakarta: Amzah, 2018

## Lampiran- Lampiran

### Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian


**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**  
Alamat: Jl. A. Yani, Pageralam Labuhan Ratu Raden, Bandar Lampung, Telp. (071) 5617070 (4000), Fax (071) 570322

---

Nomor : E- 61/Un.16/PPs/PP.03.9/20/01/2023

Lamp : -

Perihal : **Mohon Ijin Penelitian**

Kepada Yth,  
*Kepala SMA PGRI Kota Metro*

Di  
 Provinsi Lampung

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung,

Nama : Agus Wibowo

NPM : 1986031007

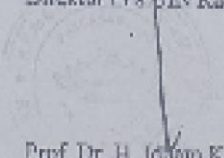
Judul Disertasi: PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK DI SMA SWASTA DI KOTA METRO

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan mempermudah penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demiikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Bandar Lampung, Januari 2023  
 Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung

  
 Prof. Dr. H. Icham Kholid, M.Ag  
 NIP. 196010201988031005



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN TUTAN LAMPUNG  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl. W. K. Pringgodilalahen, Kota Raden Tutan Lampung, Telp. 0211-5617070-111141, Fax 0211-5617070

Nomor : B-65/UJ.16/PPs/PP III/W.20/01/2022

Lamp. : -

Perihal : Mohon Izin Penelitian

Kepada Yth,

Kepala SMA Muhammadiyah 2 Metro

Di

Provinsi Lampung

*Assalamu alaikum Wa- Wa,*

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Tutan Lampung,

Nama Agus Wibisono

NPM 1986031007

Judul Disertasi PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK DI NMA SWASTA DI KOTA METRO

Demikian ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih!

*Wassalamu alaikum Wa- Wa,*

Bandar Lampung, Januari 2022  
Direktur PPs UIN Raden Tutan Lampung



Prof. Dr. H. Salam Khalid, M.Ag  
NIP. 196010301988631005



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: A.Z.A. Pagsudjan Labuhan Ratu, Kelurahan Bandar Lampung, Telp. 0711.5612040 (20142), Fax 0711.787323

Nomor: H-~~65~~/Un.16/PP&PP.00.9/2001/2022

Lamp: -

Perihal: Mohon Izin Penelitian

Kepada Yth,  
*SMA Maarif Kota Metro*

Di

Provinsi Lampung

*Assalamu 'alaikum Wa. Wa.*

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (SD) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung,

Nama : Agus Wibawa

NPM : 1986010201988031007

Judul Disertasi: PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK DI SMA SWASTA DI KOTA METRO

Dengan ini kami mohon bantuan saudara untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kejasmanya diucapkan terimakasih.

*Wassalamu 'alaikum Wa. Wa.*

Bandar Lampung, Januari 2022  
Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag  
NIP. 196010201988031005



## Lampiran 2. Dokumentasi Penelitian



Keterangan: Dokumentasi Uji Kelayakan dengan Ahli bahasa Dr.Sudirman, A.M



Keterangan: Dokumentasi Uji Kelayakan dengan Ahli materi

Prof. Dr.Ida Umami, M.Pd,



Keterangan: Uji kelayakan dengan ahli media pembelajaran

Dr. Sutrisni Andayani, M.Pd



Keterangan: Uji respon pengguna di SMA PGRI Kota Metro



Keterangan: Uji respon pengguna di SMA Ma'arif 1 Kota Metro



Keterangan: Uji respon pengguna di SMA Muhammadiyah 2 Kota Metro



## Lampiran 3. Surat keterangan melaksanakan penelitian



**YPLP PGRI DAERAH PROPINSI LAMPUNG  
SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) PGRI 1 METRO**

NDS.L.020114023, NBS. 30412020106, STATUS AKREDITASI B  
Jln. Batam 22 Hadimulyo Metro, Email: pgri.kometro@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: 127/02.12/SMA PGRI/KM/2022

Berdasarkan surat Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung, Nomor: B-65/Un.16/PPs/PP.00.9/20/01/2022 perihal permohonan izin penelitian.

Adapun mahasiswa tersebut bernama:

Nama	: AGUS WIBCWO
NPM	: 1986031007
Judul Disertasi	: Pengembangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik di SMA Swasta di Kota Metro

Maka dengan surat ini kami menerangkan bahwa mahasiswa tersebut telah melakukan penelitian di SMA PGRI 1 Metro pada tanggal 15 s/d 19 Maret 2022.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Metro, 19 Maret 2022  
Kepala Sekolah



**DWI DIAN DIARIYANA, S.Pd.**  
NIP. 19720818 200604 1 005



**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU**  
**SEKOLAH MENENGAH ATAS**  
**SMA MA'ARIF 1 METRO**  
 STATUS TERAKREDITASI B

NOS : L. 02014103

NDS : 302125101005

NPSN: 10807590

ALAMAT: J. Ki Gede Haryus 15, Kauman, Kota Pek. 124, Telp. 0725-41192 website: www.sma1metro.kabupet.com  
 email: sma1metro@indosat.net.id

SURAT KETERANGAN

Numur : 6790/L.12.1./SMA-05X/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Ma'arif 1 Metro, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama	: Agus Wibawa
NPM	: 1980031007
Judul Disertasi	: Pengembangan Model Manajemen Konflik Berbasis Profetik Di SMA Swasta Di Kota Metro

Telah melaksanakan penelitian di SMA Ma'arif 1 Metro pada Semester Genap Tahun Pelajaran 2021/2022.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih..

Metro, 11 Mei 2022  
 Kepala Sekolah  
  
**KARSOVIA, S.Ag**



MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
PIMPINAN CABANG MUHAMMADIYAH METRO PUSAT  
**SMA MUHAMMADIYAH 2 METRO**  
**TERAKREDITASI B**

NSS: 302120901007 NPSN: 10807577

Jl. K.H. Ahmad Dahlan No. 1 Metro Pusat Kode Pos 34111 Telp. (0725) 7860200  
Website: www.sma Muhammadiyah2metro.sch.id E-mail: sma Muh2metro@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 378/KET/IV.4 AUJ/F/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Muhammadiyah 2 Metro menerangkan bahwa :

Nama : **Agus Wibowo**  
NPM : 1986031007  
Program Studi : Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung

Nama tersebut telah melaksanakan Penelitian dalam rangka Disertasi dengan judul :

**"PENGEMBANGAN NODEL MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS PROFETIK DI SMA SWASTA DI KOTA METRO".**

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Metro, 10 Syawal 1443 H

11 Mei 2022 M

Kepala Sekolah,



**LIFFENDAR WAHONO, S.Pd.I**

NBM. 930 068

Lampiran 4. Dokumentasi Focus grup Discussion (FGD)





## Lampiran 5. Rekapitulasi Skor Penelitian

## a. Rekapitulasi Skor hasil uji kelayakan format dan tata letak

No	Indikator	Skor	Persentase
1	Komposisi dan sistematika konstruksi Modul	4	80
2	Kelengkapan unsur-unsur pada modul	5	100
3	Jumlah halaman yang digunakan pada modul	4	80
4	Desain/format penulisan nomor halaman	4	80
5	Format kertas dan ukuran kertas yang digunakan pada modul	4	80
6	Pemilihan jenis font, ukuran, dan warna huruf	3	60
7	Margin dan spasi yang digunakan pada penulisan modul	5	100
8	Penulisan tabel,dan kolom	5	100
9	Komposisi dan tata letak gambar	4	80
10	Kejelasan dan desain gambar	3	60
11	Warna pada sampul modul	4	80
12	Desain gambar dan grafis pada sampul modul	3	60
13	Komposisi dan tata letak tulisan pada sampul	4	80
14	Desain/Format Penulisan Judul pada sampul	5	100
15	Desain/Format Penulisan Judul dan subjudul pada bagian isi modul	4	80
	Total Skor	61	1220
	Skor rata-rata	4,06	81,3

## b. Rekapitulasi Skor hasil uji kelayakan aspek penulisan

No	Indikator	Skor	Persentase
1	Gaya penulisan modul sesuai dengan tingkat karakteristik pengguna (kepala sekolah)	4	80
2	Susunan kalimat digunakan komunikatif, informatif, dan mudah dipahami	4	80
3	Contoh dan Ilustrasi mudah dipahami dan menggunakan kalimat yang efektif	4	80
4	Pemilihan kata atau istilah sesuai dengan kaidah Bahasa Indonesia	4	80
5	Konstruksi kalimat pada setiap paragraph	5	100
6	Penulisan kata atau istilah sesuai dengan kaidah Bahasa Indonesia	4	80
7	Susunan kata dan kalimat tepat dan mudah dipahami	5	100
8	Hubungan antar paragraph cukup jelas dan saling terkait	4	80
9	Penggunaan kalimat cukup dapat menjelaskan pesan yang ingin disampaikan	5	100
10	Kalimat tersusun sistematis dan efisien	4	80
11	Penggunaan kata sambung, kata pengganti, dan kata kerja sesuai kaidah Bahasa Indonesia	5	100
12	Ide pokok pada setiap paragraf cukup jelas dan mudah dipahami	4	80
13	Penulisan kata atau istilah asing	4	80
14	Ketepatan pemilihan kata atau istilah asing	5	100
15	Penggunaan istilah asing memperkuat makna dan informasi yang ingin disampaikan	5	100
	Total Skor	66	1320
	Skor rata-rata	4,4	88

## c. Rekapitulasi Skor hasil uji kelayakan formulasi materi modul

No	Indikator	Skor	persentase
1	Modul relevan dengan karakteristik pekerjaan kepala sekolah	4	80
2	Modul relevan dengan tanggungjawab, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah	4	80
3	Capaian kompetensi yang diharapkan memiliki capaian pada aspek perilaku	4	80
4	Capaian perilaku yang diharapkan dirumuskan secara jelas	4	80
5	Capaian kompetensi yang diharapkan terdapat capaian kemampuan yang diharapkan	4	80
6	Target capaian kompetensi pada aspek kemampuan terukur ( <i>measurable</i> ), dan memiliki Indikator capaian kompetensi yang jelas	4	80
7	Target capaian kompetensi disusun secara berjenjang; dari tingkat pemahaman sampai praktis	5	100
8	Setiap tingkat kemampuan yang diharapkan memiliki ukuran atau indikator yang jelas	5	100
9	Materi modul relevan dengan kompetensi dan kapasitas yang dimiliki kepala sekolah	4	80
10	Subtansi isi materi mudah dipahami untuk tingkat karakteristik kompetensi kepala sekolah	4	80
11	Isi materi sesuai dengan capaian kompetensi yang dirumuskan	5	100
12	Kandungan nilai profetik memperkaya dan menjadi karakteristik materi modul	4	80
13	Isi materi modul dilengkapi dengan panduan praktis/Langkah-langkah yang mudah dipahami	4	80
14	Panduan praktis/Langkah-langkah dalam modul mendukung capaian pada tingkat praktis (kemampuan melakukan)	4	80
15	Kutipan ayat dan Hadis relevan dengan kajian materi yang dibahas	4	80

No	Indikator	Skor	persentase
16	Kutipan ayat dan hadis memperkuat kajian materi atau isi modul	5	100
17	Kutipan ayat dan hadis memperkuat nilai islam dalam materi manajemen konflik	4	80
18	Subtansi atau isi materi disusun sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah dalam pengelola konflik di sekolah	4	80
19	Subtansi atau isi materi memberikan manfaat secara teoritis dan praktis kepada kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah	5	100
20	Subtansi atau isi materi dapat meningkatkan kompetensi, dan karakter kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah	4	80
	Total Skor	85	1700
	Skor rata-rata	4,25	85

d. Rekapitulasi skor respon pengguna pada aspek identifikasi sasaran pengguna dan capaian/tujuan modul

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro		
1	Modul relevan dengan tugas pokok, dan fungsi, serta tanggung jawab kepala sekolah menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk semua warga sekolah	4	4	5	13	86,66 667
2	Modul dapat membantu meningkatkan kualitas saya menjadi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab menyelesaikan konflik yang disekolah	4	4	4	12	80
3	Capaian kompetensi yang yang diperoleh setelah mempelajari modul dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam	4	5	5	14	93,33 333

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro		
	penyelesaian konflik di sekolah					
4	Target capaian kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari modul relevan dengan kompetensi kepala sekolah	5	5	5	15	100
5	Indikator capaian kompetensi yang diharapkan terdiri dari capaian perilaku, kemampuan, dan sikap	4	4	4	12	80
6	Indikator capaian kompetensi dirumuskan secara jelas	5	4	4	13	86,66 667
7	Target capaian kompetensi terukur ( <i>measurable</i> )	5	5	5	15	100
8	Target capaian kompetensi disusun secara berjenjang; dari tingkat pemahaman sampai praktis	4	5	4	13	86,66 667
Total		35	36	36	107	713,3 333

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro		
	Rata-rata	4,375	4,5	4,5	13,375	89,16 667

## e. Rekapitulasi skor respon pengguna pada aspek formulasi garis besar materi

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro		
1	Struktur dan formula materi pada modul disusun secara sistematis	5	4	5	14	93,3 3333
2	Subtansi isi materi mudah dipelajari dan dipahami	5	5	5	15	100
3	Isi materi sesuai dengan capaian kompetensi yang dirumuskan	4	5	5	14	93,3 3333
4	Kandungan nilai profetik memperkaya dan menjadi karakteristik materi modul	5	4	4	13	86,6 6667
5	Isi materi modul dilengkapi dengan panduan praktis/Langkah-langkah yang mudah dipahami	4	4	5	13	86,6 6667
6	Panduan praktis/Langkah-langkah dalam modul mendukung capaian pada tingkat praktis (kemampuan melakukan)	4	4	4	12	80



7	Subtansi atau isi materi disusun mendukung kinerja kepala sekolah dalam pengelola konflik di sekolah	4	4	5	13	86,6 6667
8	Subtansi atau isi materi memberikan manfaat secara teoritis dan praktis dalam mengelola konflik di sekolah	4	5	5	14	93,3 3333
9	Subtansi atau isi materi dapat meningkatkan kompetensi, dan karakter kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah	5	5	5	15	100
Total		40	40	43	123	820
Rata-rata		4,44	4,44	4,78	13,67	91,1

## f. Rekapitulasi skor respon pengguna pada aspek Penulisan Materi

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro		
1	Gaya penulisan modul sistematis dan mudah dipahami	4	5	4	13	86,67
2	Susunan kalimat digunakan komunikatif, informatif, dan mudah dipahami	4	5	4	13	86,67
3	Contoh dan Ilustrasi mudah dipahami dan menggunakan kalimat yang efektif	5	4	4	13	86,67
4	Pemilihan dan penulisan kata atau istilah mudah dipahami dan sesuai dengan kaidah Bahasa Indonesia	4	4	4	12	80
5	Penggunaan jumlah dan komposisi kata dalam setiap subbahasan cukup praktis, mudah dicerna dan dipahami	5	4	5	14	93,33

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiyah 02 Kota Metro		
6	Penggunaan kata sambung, kata pengganti, dan kata kerja mudah dipahami dan tidak menimbulkan kebingungan dalam memaknai kalimat	5	4	4	13	86,67
7	Pada setiap subbahasan dan paragraph memiliki ide pokok yang jelas	4	4	5	13	86,67
8	Penggunaan dan penulisan kata atau istilah asing tepat dan tidak membingungkan dalam memaknainya	5	5	5	15	100
Total		36	35	35	106	706,7
Rata-Rata		4,5	4,375	4,375	13,25	88,33

## g. Rekapitulasi skor respon pengguna pada aspek format dan tata letak

No	Indikator	Skor			Jumlah	%
		SMA PGRI Kota Metro	SMA Ma'arif 1 Kota Metro	SMA Muhammadiya h 02 Kota Metro		
1	Komposisi atau unsur-unsur yang membangun modul tersusun secara sistematis dan lengkap	5	5	5	15	100
2	Jumlah halaman, pemilihan font, dan size huruf dalam penulisan modul	4	5	5	14	93,33
3	Susunan dan tata letak gambar, tabel, dan kolom	5	5	4	14	93,33
4	Warna dan tampilan sampul	4	5	5	14	93,33
5	Penulisan Judul dan subjudul	5	4	5	14	93,33
Total		23	24	24	71	473,33
Rata-rata		4,6	4,8	4,8	14,2	94,67