

Kepemimpinan & Manajemen Konflik

Dr. Haya., SHI., M.PdI

&

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo., M.Pd



El-Rumi Press
Probolinggo, 2020

Kepemimpinan & Manajemen Konflik

Copy rights © Penerbit El-Rumi Press
all rights reserved

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2 :

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72 :

1. Barang siapa yang dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000, 00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Haya., SHL., M.PdI

&

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo., M.Pd

Editor : Indri Oktavia Rospita

Cetakan Pertama, Januari 2020

14 x 21 ; vi + 100 hal.

Penerbit El-Rumi Press

Kantor Operasional : Sakinah Residence Blok C No.4,
Paiton- Probolinggo

Contact Person : 082211410011

ISBN : 978-623-92576-2-0

PENGANTAR

Ucapan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmatnya sehingga kami dapat menyelesaikan naskah hingga terbit menjadi buku yang ada di tangan pembaca ini.

Dalam kehidupan sehari-hari, kita tidak bisa lepas dari berbagai benturan dan problem dengan orang lain, baik di lingkungan kerja maupun di dalam masyarakat secara luas. Hal ini dikarenakan masing-masing kita memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda mengenai suatu permasalahan. Problem-problem tersebut tidak bisa kita hindari .

Konflik ternyata adalah sesuatu yang penting dan perlu dimanajemen dalam kehidupan manusia. Dengan memanajemen konflik maka persaingan akan menjadi sehat dan semua menjadi terarah untuk yang lebih baik. Buku ini dengan lugas memberikan kajian-kajian teoritik manajemen tentang konflik dalam hubungannya dengan sistem. Konflik tidak dilihat

dari pandangan Marxis yang kaku dengan perlawanan pada kapitalisme, melainkan berusaha bersahabat dan mengarahkan konflik itu sendiri. Yang harus kita lakukan adalah menyelesaikan dan memecahkan problem yang membelenggu itu dengan metode yang tepat.

Di dalam buku ini di bahas secara tuntas mengenai Kepemimpinan dan Manajemen Konflik yang terjadi dalam masyarakat. Di antara sekian banyak metode pemecahan masalah, buku ini menghadirkan metode yang cukup jitu dan praktis. Selamat membaca dan mencobanya.

Probolinggo, Januari 2020

Dr. Haya., SHI., M.PdI

&

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo., M.Pd

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	
Daftar Isi.....	

Bagian Satu

Kepemimpinan

- A. Pengertian Kepemimpinan.....
- B. Fungsi Kepemimpinan.....

Bagian Dua

Gaya Kepemimpinan

- A. Gaya Kepemimpinan.....
- B. Praktik Kepemimpinan.....

Bagian Tiga

Manajemen Konflik

- A. Pengertian.....
- B. Gaya Manajemen Konflik... ..
- C. Proses Manajemen konflik.....
- D. Penyelesaian Konflik.....
- E. Implikasi Penyelesaian Konflik.....

Bagian Empat

Kepemimpinan dalam Resolusi Konflik

- A. Konflik Organisasional.....
- B. Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan.....
- C. Kepemimpinan dalam resolusi konflik Pesantren.....

Daftar Pustaka.....

Biografi Penulis.....

Bagian Satu

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep mayor dalam memahami resolusi konflik karena merupakan bagian integral dari penyelesaian konflik. Gaya resolusi konflik bergantung kepada perilaku kepemimpinan yang diterapkan. Pada bagian ini dijelaskan pengertian kepemimpinan, jenis-jenis kepemimpinan, kepemimpinan dalam Islam, kepemimpinan dalam hadits, kepemimpinan menurut ulama, dan kepemimpinan kiai.

Untuk mendasari pemahaman tentang manajemen konflik, perlu diuraikan konsep tentang kepemimpinan, sebab pada kenyataannya pengelolaan konflik tidak lepas dari peran kepemimpinan di dalamnya. Pengelolaan konflik merupakan hasil dari kinerja agen-agen yang berkontribusi dalam resolusi konflik. Kepemimpinan mengharuskan adanya kemampuan pengelolaan

turbulensi menjadi potensi secara efektif dan produktif.

Penelitian mengenai kepemimpinan telah dilakukan oleh ahli manajemen dan mengalami perkembangan. Pada awalnya, pemikiran mengenai kepemimpinan dilakukan pada dunia industri dan terus berkembang hingga kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*). Penelitian terkini mengenai kepemimpinan pendidikan dapat dibaca, misalnya, Sue Law and Derek Glover, *Educational Leadership and Learning, Practice, Policy and Reseach* (2003) atau Alexander W. Wiseman (eds.), *Educational Leadership in Global Contexts and International Comparation* (2009). Jurnal tersebut membahas bagaimana kepemimpinan inovatif dan kepala sekolah sukses serta pengaruh budaya terhadapnya.

Kepemimpinan berasal dari kata benda *pimpin* sebagai derivasi dari kata kerja *memimpin*, yaitu sifat atau proses memengaruhi. Vincent Gaspersz mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi untuk mencapai tujuan. Selain itu, Terry mengartikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain

untuk memperoleh tujuan organisasi.¹ Dengan demikian, kepemimpinan adalah sifat atau proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Koontz mengartikan kepemimpinan sebagai seni memengaruhi orang lain agar mengerjakan tugas dengan suka rela untuk mencapai tujuan.² Dalam kerangka Koontz, pemimpin mengelola ketidakpastian organisasional menuju perubahan yang positif. Pemimpin meyakinkan dan memengaruhi para anggotanya bahwa apa yang dilakukan pasti berujung pada kesuksesan.

Menurut Robbins, "*leadership is ability to influence a group toward the achievement of goals* (kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan)."³ Robbins mengkonfirmasi kepemimpinan mengendalikan proses manajemen supaya memiliki daya hasil dan daya guna. Pencapaian tujuan menjadi fokus kepemimpinan sehingga

¹ George R. Terry, *Prinsip Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 200), 56.

² Koontz, *Management* 7th Edition (New York: MacGraw Hill Inc. 1980), 659-686.

³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* 15th edition (USA: Pearson Education, Inc, 2013), 16.

tidak terikat dengan suatu ketentuan, namun fokus kepada tujuan.

Menurut Leithwood dan Reihl, kepemimpinan memiliki dampak terhadap prestasi belajar. Namun demikian efek tersebut tidak berlangsung simultan dalam varian organisasi, khususnya organisasi belajar.⁴ Sue Law and Derek Glover mengistilahkan kepemimpinan pendidikan dengan *educational leadership and leadership for learning*.⁵ Kepemimpinan pendidikan terjadi dalam birokrasi pendidikan, misalnya Kementerian Pendidikan, Dinas Pendidikan hingga level sekolah. Kepemimpinan pembelajaran berada pada tingkat kelas, yaitu antara tenaga pendidik dan peserta didik. Kepemimpinan pendidikan dalam disertasi ini dibatasi pada level lembaga pendidikan Islam, khususnya Pondok Pesantren.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, memengaruhi, atau mengarahkan orang lain

⁴ Leithwood & Reihl, C. *What Do We Already Know about Successful School Leadership* (Sydney: AERA division, 2003), 13.

⁵ Sue Law and Derek Glover, *Educational Leadership And Learning, Practice, Policy And Research* (USA: Open University Press, 2003), 20.

(dua orang atau lebih) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal dan kontribusi dari masing-masing individu.⁶ Dengan demikian, kepemimpinan dan manajemen konflik merupakan dua hal yang tidak terpisahkan dan memiliki hubungan yang diametris.

Pengertian di atas mengindikasikan bahwa unsur-unsur kepemimpinan meliputi agen, objek, pengaruh, dan tujuan. Agen dan objek kepemimpinan terdiri dari manusia yang terlibat pada proses organisasional. Unsur pengaruh berarti efek atau dampak dari seseorang terhadap orang lainnya, berupa motivasi, inspirasi atau arahan. Unsur tujuan berarti terdapat sesuatu yang akan dicapai melalui proses kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah

⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 129.

organisasi.⁷ Berikut merupakan definisi dari kepemimpinan, berdasarkan para pakar:⁸

- a) Kootz & O'donnel (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- b) Georger R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama. 19 Hamzah Zakub, Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan, Bandung, CV Diponegoro, h.125 20 Nasharuddin Baidan& Erwati Aziz, Etika islam dalam Berbisnis, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014, h. 126 21 Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Jakarta, PT Raja Grafindo Jakarta, 2012, h 382 18
- c) Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

⁷ Nasharuddin Baidan& Erwati Aziz, Etika islam dalam Berbisnis, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014, h. 126 21

⁸ Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Jakarta, PT Raja Grafindo Jakarta, 2012, h 382

d) Thoha (1983), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas penulis mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

B. Fungsi Kepemimpinan

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat dirumuskan beberapa fungsi kepemimpinan sebagaimana berikut.

a. Membimbing

Dalam praktik kepemimpinan terjadi interaksi secara intensif antara pemimpin dengan pengikut. Mereka berkomunikasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin mengelola turbulensi secara dinamis sesuai dengan konteks situasi yang ada. Kemampuan mengelola ketidak-pastian menjadi potensi tersebut menunjukkan kapasitas kepemimpinan. Peran-

peran kepemimpinan dilaksanakan dengan cara memengaruhi pengikut untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Hubungan pemimpin dengan pengikut terjadi secara interaktif. Pemimpin memberikan bimbingan kepada pengikut untuk mencapai tujuan. Dalam situasi tersebut, seringkali terjadi keadaan di mana pengikut tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau. Banyak faktor yang melatarbelakangi, termasuk takut mencoba sesuatu yang baru. Mereka biasanya masih terpasung dengan kebiasaan lama, sehingga membayangkan kegagalan dengan melakukan inovasi-inovasi yang dari pemimpinnya.

Melihat situasi tersebut, pemimpin mengambil peran strategis untuk membimbing dan mengarahkan pengikut mengatasi masalahnya. Arahan dan bimbingan yang diberikan pemimpin dipastikan menjadi solusi atas permasalahan yang dihadapi. Bimbingan dan arahan diberikan untuk memberikan keyakinan kepada pengikut bahwa apa yang mereka lakukan menuju ke arah yang benar dan pasti menemukan keberhasilan di masa depan.

b. Melatih

Fungsi melatih merupakan salah satu fungsi kepemimpinan. Dalam konteks tersebut, fungsi mencerminkan peran, yaitu perilaku seseorang yang diharapkan sesuai dengan konteksnya dalam kerangka pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin maupun pengikut.⁹ Richard L. Daft memandang peran sebagai bagian dari sistem sosial yang terus mengalami penyesuaian.

*“Role is a part in a dynamic social system. A role has a discretion of responsibility allowing the person to use his or her discretion and ability to achieve an outcome or meet a goal.”*¹⁰ (Peran adalah bagian dari sistem sosial yang dinamis. Suatu peran memiliki bentuk-bentuk dari tanggung-jawab yang melekat pada seseorang dalam mengejawantahkan wewenangnya untuk mencapai suatu tujuan).”

Richard menerangkan secara detail bahwa dalam memahami peran tidak bisa terlepas dari fungsi-fungsi yang diterima atau diberikan. Dalam pandangannya,

⁹ Colquit, Jason A., LePine, Jeffery A. & Wesson, Michael J., *Organizational Behavior*, 385.

¹⁰ Richard L. Daft, *Organizations Theory and Design* 7th Edition (Canada: Erin Joyner, 2013), 30.

fungsi adalah suatu pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang (*piece of work assigned to a person*). Dalam kaitannya dengan tugas, pelaksanaan peran harus sesuai dengan peran-peran yang diemban.

Mengacu kepada pandangan tersebut, sering ditemukan pemimpin mengalami kesulitan mengarahkan dan membimbing pengikut yang kurang kompeten. Menghadapi situasi semacam itu, pemimpin harus menjalankan fungsi melatih untuk meningkatkan keahlian pengikut dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin memberikan penguatan kompetensi maupun skill yang memadai, sehingga tugas-tugas yang diberikan terselesaikan dengan baik sesuai harapan.

c. Mendukung

Pengikut merupakan manusia yang memiliki perilaku dan sikap yang berbeda-beda. Ada seseorang yang memiliki kemampuan yang baik, tetapi mereka tidak mau menyelesaikan tugas-tugas yang ada. Pekerjaan banyak terbengkalai karena mereka kehilangan motivasi dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan adanya dilema yang traumatik, karena kemampuan, sebenarnya, telah dimiliki.

Pengikut memiliki motivasi yang rendah terhadap pekerjaannya. Dia menganggap bahwa keberadaannya dalam suatu tim kerja kurang memiliki manfaat yang signifikan. Dia tidak mampu bekerja sama secara maksimal dalam tim kerja karena motivasi yang rendah terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini, pengikut memiliki masalah dengan dirinya sendiri, sehingga tugas-tugas menjadi terbengkalai.

Masalah tersebut harus diselesaikan oleh pemimpin. Dia harus memberikan dorongan kepada pengikutnya agar menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Pemimpin harus mendukung keinginan pengikut dalam menyelesaikan tugasnya. Dukungan dari pemimpin memiliki arti strategis karena mampu

meningkatkan motivasi pengikut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Gaya-gaya kepemimpinan memiliki relevansi dalam meningkatkan motivasi pengikut.

d. Mendelegasikan

Situasi ini berada pada posisi di mana karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan pada bawahan. Hal ini menyebabkan pemimpin mengurangi fokusnya pada bawahan. Seharusnya dalam hal ini pemimpin tetap memberikan dukungan walaupun sedikit karena anggota dapat mengerjakan tugasnya sendiri.

Bagian Dua

GAYA KEPEMIMPINAN

A. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan rumusan dari praktik kepemimpinan dunia sebagaimana penjelasan berikut.

1) Kepemimpinan Tradisional

Di antara gaya kepemimpinan yang menjadi acuan adalah tradisional. Kepemimpinan tradisional adalah otoritas pada diri seseorang yang bersifat turun temurun dan mendapatkan kepercayaan penuh dari masyarakat. Hubungan pemimpin dengan pengikut didasarkan kepada adanya legitimasi pada seseorang yang diperoleh dari adanya kesucian tradisi tertentu.¹¹ Hubungan pemimpin dengan pengikut (*followers*) ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan yang tinggi dan tanpa pertanyaan kritis

¹¹ George P Hansen, *Max Weber, Charisma, and The Disenchantment of The World* (Chapter 8), (PA: Xlibris, 2001), 2-3.

(*reserve*) menyangkut suatu peraturan (biasanya tidak tertulis) dan struktur.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tradisional terjadi pada sesuatu yang bersifat turunkemurun. Pola hubungan organisatoris di dalamnya ditandai dengan adanya hubungan pribadi yang kuat dan bersifat kekeluargaan. Pemimpin dengan pengikutnya memiliki hubungan yang menyerupai ketaatan dan kepatuhan sebagai wujud rasa cinta di antara mereka. Pemimpin tradisional dipandang sebagai pemilik suatu organisasi sehingga pernyataan pemimpin menjadi hukum bagi pengikutnya.

2) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kekuasaan sebagai pengaruh untuk menekan pengikutnya.¹² Kekuasaan menjadi pusat pemimpin otoriter dalam pembuatan keputusan organisasi. Otoritarian menjadikan otoritas sebagai alat untuk memengaruhi orang yang dipimpin. Pemimpin otoriter disimbolkan dengan seorang raja.

¹² Davis, Keith dan John W. Newstrom, *Human Behavior at Work*. Terj.: Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1985), 164.

Dalam konteks kepemimpinan otoriter, raja adalah hukum, sehingga kata-katanya menjadi ketetapan yang harus dipatuhi.

Para pemimpin otoriter mengelola situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, sehingga para pengikut harus dan wajib melakukan apa saja yang diperintangkannya. Jika tidak, maka para pengikut dikenakan suatu hukuman yang berat. Di samping itu, pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab organisasi secara total. Kepemimpinan otoriter umumnya negatif, karena didasarkan kepada ancaman dan hukuman.

Mereka membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggota-anggota organisasi. Hasil keputusan tersebut merupakan hukum yang harus dilaksanakan tanpa adanya tawar-menawar atau diskusi dari pihak lain. Dalam kepemimpinan otoriter tidak dikenal istilah musyawarah mufakat, sehingga perintah atasan merupakan instruksi yang harus dilaksanakan apapun yang terjadi.¹³ Tugas bawahan hanya melaksanakan tanpa

¹³ L. E. Boone & D. L. Kurtz, *Contemporary Business* (1st). (Jakarta: Salemba Empat, 2007).

adanya ruang untuk bertanya atau memberikan masukan-masukan.

Kepemimpinan otoriter memiliki ciri khas sebagaimana berikut:

- a) Keputusan ditentukan sepihak oleh pemimpin.
- b) satuan tugas pokok dan fungsi dibagi tuntas oleh atasan.
- c) Unsur subjektifitas terhadap bawahan sangat tinggi.
- d) Tidak memedulikan masukan dari para pengikut.
- e) Mereka mengawasi kinerja bawahan secara terus menerus.¹⁴

Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskan beberapa tanda kepemimpinan otoriter, yaitu:

- a) Pemimpin yang terbiasa memperlakukan pengikutnya sama dengan alat-alat, sehingga harus mau melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu sebagaimana mekanistik-robotik. Para pengikut tidak memiliki pilihan atas suatu aktifitas, kecuali melaksanakan perintah atasan dengan sebaik-baiknya.

¹⁴ R. B. Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership; To Enhance Long-Term Company Performance*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 21.

- b) Pemimpin otoriter lebih mendahulukan pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan fungsi-fungsi pokok. Mereka cenderung menegasikan argumentasi dan pilihan-pilihan rasional yang dikemukakan para pengikutnya. Bagi mereka, proses tidaklah penting. Yang penting adalah hasil yang diperoleh.
- c) Pada umumnya, pemimpin otoriter tidak peduli dengan peran dan fungsi bawahan, sehingga meminggirkan usuan dan kemauan para pengikut. Pengikut hanya dipandang memiliki kewajiban, namun tidak memiliki hak ikut campur dalam pengambilan keputusan organisasional.¹⁵ Keputusan menjadi otoritas pemimpin sepenuhnya sehingga tidak memerlukan keterlibatan pihak lain.
- d) Pelaksanaan tugas oleh pengikut merupakan wujud rasa takut terhadap sanksi dan hukuman yang akan diterima atas suatu kesalahan. Dalam pandangan pengikut, pemimpin otoriter adalah sosok yang ditakuti, sehingga setiap kata-kata dan

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 32.

kemauannya harus senantiasa diikuti tanpa *reserve*.¹⁶ Rasa takut dan khawatir selalu menghantui pengikut para pemimpin otoriter.

3) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi.¹⁷ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *karismatik* diartikan *bersifat karisma*, sedangkan perkataan *karisma* diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.

Sejalan dengan pengertian dari segi bahasa itu, maka praktik kepemimpinan karismatik merupakan kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan dalam kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki pemimpin.¹⁸ Adapun Gary Yukl menjelaskan tentang kepemimpinan karismatik.

¹⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 164.

¹⁷ Sukamto, *Kepemimpinan Demokratis*, 25.

¹⁸ Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 103.

*Indicators of Charisma. Evidence of charismatic leadership is provided by the leader-follower relationship. As in the earlier theory by House (1977), a charismatic leader has profound and unusual effects on followers. Followers perceive that the leader's beliefs are correct, they willingly obey the leader, they feel affection toward the leader, they are emotionally involved in the mission of the group or organization, they have high performance goals, and they believe that they can contribute to the success of the mission. Attribution of extraordinary ability to the leader is likely, but in contrast to the theory by Conger and Kanungo (1987), it is not considered a necessary condition for charismatic leadership.*¹⁹

Berdasarkan pengertian tersebut, unsur-unsur kepemimpinan kharismatik mencakup keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpin, pengikut menerima kepemimpinannya tanpa *reserve*, pengikut mengasihi dan menyayangi pemimpinnya, kesadaran mematuhi perintah, dan ada keterlibatan emosional pengikut, dan meningkatkan performa lembaga.

Tipe tersebut menyatakan bahwa kharisma akan diterapkan pada mutu tertentu pada kepribadian seseorang, yang karenanya berbeda dengan orang-orang biasa dan diperlakukan sebagai orang yang dianugerahi kekuasaan atau mutu yang adiduniawi, luar biasa, atau

¹⁹ Gary Yukl, *Organizational Behaviour*, 244.

sekurang-kurangnya pengecualian dalam hal-hal tertentu.²⁰ Dalam pandangan Weber, kharisma merupakan salah satu bentuk dari otoritas, yaitu tradisional, kharismatik, legal formal dan capaian sebagai bentuk dari struktur sosial dalam tindakan sosial.

Dalam konteks kepemimpinan kiai, kharismatik adalah pemimpin yang memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya.²¹ Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.²²

Pemimpin kharismatik mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan individu sehingga menggugah kesan pengikutnya dan memandang pemimpinnya sebagai sosok yang luar biasa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti apapun

²⁰ Max Weber, *The theory of Social And Economic Organization* (New York: Free Press, 1964), 358.

²¹ Jaepil Choi, "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Emphathy and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizations Studies*. Flint, Vol. 13. Edisi 1. www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 20 Oktober 2016.

²² J.A. Conger dan R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership In Organizations* (California: Sage Production, 1998), 53.

yang menjadi arahan pemimpin kharismatik.²³ Dalam konteks manajemen otoritas tersebut dipahami bukan semata formal, namun adanya sifat yang luar biasa yang terdapat pada kepribadian pemimpin. Tipikal luar biasa pada pemimpin kharismatik dapat diidentifikasi melalui tiga aspek, yaitu analisa lingkungan (*environmental assessment stage*), bentuk dan perumusan visi (*formulation and shared and idealized future vision*) dan perwujudan visi (*implementation stage*).

4) Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan demokratik merupakan frase dari dua konsep, yaitu kepemimpinan dan demokrasi. Pendekatan demokrasi dijadikan tolak ukur suatu praktik kepemimpinan disebut demokratis, yaitu dari, oleh, dan untuk anggota yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut, digunakan pendekatan holistik dan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin, baik *input*, proses maupun *output*-nya. Integralistik adalah

²³ J.A. Conger, R.N. Kanungo and S.T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effect", *Journal of Organizational Behavior*. Chicester, 2000, vol. 21 edition 7: 747. www.proquest.com/pqdweb. diakses pada 23 Oktober 2016.

kemampuan menghubungkan suatu kepentingan yang satu dengan lainnya.

Terry mendefinisikan kepemimpinan demokratis yang berasal dari, oleh dan untuk organisasi. Kepemimpinan demokratis menitikberatkan kepada adanya kebersamaan yang kuat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Mereka dilihat sebagai satu kesatuan. Mereka terlibat secara aktif dan bersama-sama dalam proses perencanaan, *staffing*, implementasi dan evaluasi. Manusia yang terlibat dalam kepemimpinan demokratis dipandang sebagai entitas yang memiliki fitrah yang positif.²⁴

Seorang pemimpin demokratik menyadari bahwa organisasi harus dikelola secara efektif, efisien dan produktif. Tugas dan fungsi pokok lembaga dibagi habis sesuai dengan keahlian masing-masing petugas. Fungsi-fungsi dan tugas tersebut dikoordinasikan satu sama lain oleh kepemimpinan supaya memiliki hasil sebagaimana direncanakan. *Input*, proses dan *output* menjadi bahan

²⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Antara Teori Dan Praktik*. (Malang: Ar-Ruzz Media, 2012), 56.

proses untuk mencapai tujuan dan kemanfaatan suatu program kegiatan.²⁵

5) Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez faire adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada pengurus. Mereka diberikan kebebasan membuat keputusan atau program untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Hasil keputusan dan pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada anggota. Dengan demikian, kepemimpinan *laissez faire* menghargai keberadaan manusia sebagai makhluk yang bebas dan memiliki potensi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan secara mandiri.²⁶

Praktik kepemimpinan ini memiliki perbedaan yang mencolok dari kepemimpinan otoriter yang deterministik dan mengontrol segala perilaku anggota. Sifat dominan kepemimpinan ini adalah sikap kompromi, yaitu mau menerima perilaku maupun capaian organisasi apa adanya. Pemimpin merupakan simbolisasi kebersamaan dan kedewasaan dari *leadership* dan *followership*. Dia tidak menonjolkan diri sebagai sosok

²⁵ Siagian, *Teori dan Praktek*, 41.

²⁶ Nawawi, *Kepemimpinan*, 168.

yang kuasa dan serba memutuskan sehingga mencerminkan diri sebagai pemimpin segala-galanya.

6) Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh “sikap kebapakan” dalam arti bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.²⁷ Tipe pemimpin yang paternalistik masih banyak terdapat di masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris.

Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: kuatnya ikatan primordial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.²⁸

7) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin yang cocok untuk menjadi pemimpin pada

²⁷ Nawawi, *Kepemimpinan*, 164.

²⁸ *Siagian Teori dan Praktek*, 34.

keadaan tertentu, belum tentu cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan lainnya. Menurut As-Suwaidan²⁹ teori kepemimpinan ini terbaik dan telah terbukti berhasil dalam dunia nyata.

Dari gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas ternyata semuanya berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan praktik kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Oleh karena itu, terjadi respon atau reaksi terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain, tidak mungkin sebuah organisasi hanya dipimpin dengan praktik kepemimpinan tunggal untuk segala situasi, terutama apabila organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak.

Respon atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan praktik kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Pendapat itu disebut pendekatan atau teori kontingensi (*contingency approach*). Selain itu, karena praktik kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga

²⁹ As-Suwaidan, *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, 127.

pendekatan atau teori situasional. (*situasional approach*).³⁰

Terdapat empat sifat dasar kepemimpinan situasional yang banyak diteliti di tahun-tahun terakhir, yaitu: kontingensi Fielder, Vroom-Yetton, jalur tujuan dan Hersey-Balncard. Gaya kontingensi Fielder menjelaskan bahwa tujuan dan gaya pemimpin-pengikut berada dalam situasi tertentu. Kondisi tersebut meliputi hubungan atau tugas, unsur-unsur situasi, efektivitas kepemimpinan.

Vroom Yetton gaya kepemimpinan yang sesuai yaitu autokratis dan gaya konsultatif, dan gaya berorientasi keputusan bersama. Dalam pengembangan model ini Vroom dan Yetton membuat kerangka bahwa model situasional, keterbatasan gaya, fokus pada masalah.³¹ Dalam hal ini terdapat empat perilaku pemimpin yaitu mengarahkan, mendukung, keterlibatan dan pencapaian. Adapun Hersey-Blanchard menyatakan bahwa kepemimpinan situasional mencakup empat unsur utama yakni direktif, partisipatif, *supportif* dan *laissez faire*.

³⁰ Nawawi, *Kepemimpinan menurut Islam...*,92.

³¹ Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga., h. 205

8) Kepemimpinan Transformasional

Praktik kepemimpinan transformasional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya memberikan inspirasi pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar kepemimpinan kharisma, karena kepemimpinan ini berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya, tidak hanya pandangan yang mapan, akan tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin.³²

Menurut Yukl, kepemimpinan transformasional memiliki perilaku; pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Motivasi inspirasional yaitu meliputi penyampaian misi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan

³² Robbins, *Organizational Behaviour*, 141.

membuat model perilaku yang tepat. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan yang memengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.³³

Kepemimpinan transformasional adalah upaya memengaruhi orang lain sehingga proses saling aktif antara pemimpin dengan pengikutnya. Mereka berkolaborasi secara aktif untuk mencapai derajat moral dan capaian yang lebih baik dari sebelumnya. Pemimpin menggerakkan potensi para pengikutnya agar memiliki *world view* yang jauh melampaui zamannya, namun realistik. Melalui cara tersebut pengikut memiliki semangat hidup yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.³⁴

Dengan demikian, tipe kepemimpinan transformasional berarti praktik kepemimpinan di mana pemimpinnya memberikan pandangan kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Kepemimpinan transformasional lebih dari

³³ Yukl, *Leadership*, 305.

³⁴ Garry Yukl, *Leadership in Organizations* (New York: Prentice Hall, 2002), 299.

sekedar kepemimpinan kharisma, karena kepemimpinan ini berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya, tidak hanya pandangan yang mapan, akan tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin.³⁵

Menurut Yukl, terdapat beberapa ciri khas kepemimpinan transformasional yang dapat dikenali dari praktiknya sebagai berikut. Sang pemimpin memiliki visi besar dan intuitif, menjadi penggerak perubahan, beresiko dan teruji, menyemangati pengikutnya mengenai capaian organisasi, memberikan kepercayaan penuh kepada pengikutnya. Karakteristik lainnya adalah dinamis, penuh motivasi dan inspiratif, mengarahkan pengikut memiliki sifat yang positif untuk maju dan menjadikan nilai sebagai dasar mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki perilaku ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Motivasi inspirasional yaitu meliputi penyampaian misi yang

³⁵ Robbins, *Organizational*, 141.

menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan yang memengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.³⁶

9) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas.³⁷ Menurut hasil penelitian, bahwa perilaku kepemimpinan transaksional adalah penghargaan berhubungan, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian.

Penghargaan berhubungan adalah klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan, dan penggunaan insentif, dan penghargaan yang berhubungan untuk memengaruhi motivasi. Sementara itu, manajemen aktif dengan berhubungan,

³⁶ Garry Yukl, *Leadership*, 305.

³⁷ Robbins, *Organizational*, 141.

dalam hal mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.

Adapun manajemen pasif berhubungan meliputi penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan kreatif lainnya sebagai respon atas penyimpangan dari standar kerja yang diterima.³⁸ Hal ini mengandung suatu pengertian bahwa pemimpin adalah seorang yang *design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Praktik hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya, dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.³⁹

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memerlukan orang-orang yang dipimpinnya, atasannya, dan dirinya sebagai pemain-pemain dalam suatu proses perdagangan.

³⁸ Yukl, *Leadership*, 305.

³⁹ Aan Komariah, dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 75 .

Keputusan yang diambilnya merupakan keputusan yang menguntungkan baginya dalam hubungan dirinya dengan berbagai pihak. Masalah benar atau salahnya keputusan tadi tidak menjadi perhatian utama, namun masalah untung atau ruginya terutama bagi kepentingannya sering menjadi dasar pertimbangannya.

Davis berpendapat bahwa ada beberapa model dalam kepemimpinan. Salah satunya adalah model kolegal. Model kolegal bergantung pada upaya pemimpin atau manajer untuk menimbulkan perasaan kemitraan (*partnership*) dengan para bawahannya. Dampak psikologis dari pendekatan model kolegal ini adalah disiplin diri. Dalam lingkungan seperti ini para bawahan biasanya merasakan adanya pemenuhan, kontribusi yang berharga, dan perwujudan diri (*self actualization*).⁴⁰

10) Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya.⁴¹ Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan

⁴⁰ Davis, *Leadership*, 32.

⁴¹ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, edisi 02 No. 002, (USA: 2011), 266-267.

kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.⁴² Dengan demikian, spiritualitas pemimpin menjadi *episentrum* bagi perubahan nilai, sikap dan perilaku individu.

Pada fase berikutnya Blanchard memperkenalkan gaya kepemimpinan etis yang didasarkan pada konsep *the power of ethical management* (TPEM). Menurutnya, sukses pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya ditentukan oleh komitmen terhadap etika dalam berperilaku. Dengan demikian, dimensi moralitas dalam aturan dan etika pemimpin merupakan yang utama dalam meraih tujuan organisasi. Blanchard mengemukakan lima prinsip kepemimpinan etis yaitu: tujuan, kebanggaan, kesabaran, ketetapan hati, dan sudut pandang.

Pada tahun 1999, Daft menyatakan bahwa sudut pandang kepemimpinan mengalami perubahan dari perilaku ke jiwa. Telaahnya didasarkan kepada perubahan gaya kepemimpinan yang pada dekade 90-an memiliki kecenderungan utama terhadap moralitas. Menurutnya,

⁴² Louis W. Fry Laura L. Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18.

esensi kepemimpinan adalah jiwanya. Kecenderungan tersebut menandai munculnya kepemimpinan berbasis moral dan nilai (*ethics and value based leadership*).⁴³ Moralitas menjadi penting karena menggerakkan individu dalam nilai-nilai, sikap dan perilakunya.

Pada perkembangan berikutnya muncul teori *primal leadership*, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin menyempurnakan perasaan baik para pengikutnya, yaitu *resonance*.⁴⁴ Pemimpin mengoptimalkan potensi tersebut sehingga pengikut dapat memberikan potensi terbaiknya agar organisasi dapat mencapai tujuan. Aspek-aspek dalam PL meliputi empat hal, yaitu *self awareness, self management, social awareness, relationship management*. *Self awareness* meliputi *emotional self awareness, accurate self assesment*, dan *self confident*. *Self management* mencakup *self control, transperancy, adaptability, achievement, initiative* dan *optimism*. Adapun *social awareness* terdiri dari *emphaty, social awareness*, dan *service*. Aspek *relationship*

⁴³ Richard L. Daft, *Leadership; Theory and Practice* (Forth Worth: The Dryden Press, 1999), 67-70.

⁴⁴ Daniel Goleman, Richard Goyatkis, & Annie McKee, *Primal Leadership; Realizing The Power of Emotional Intelegence* (Boston: HBS Press, 2002), 76-79.

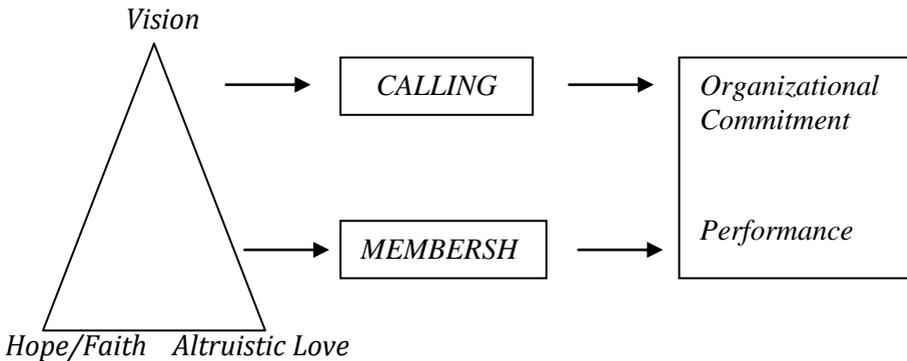
management merupakan konstruksi dari *inspiration, influence, developing others, change catalyst, conflict management* dan *teamwork and collaboration*.

Kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan tindakan instrinsik sebagai langkah memengaruhi diri dan orang lain, sebagai panggilan hidup dan keanggotaan dalam mencapai tujuan organisasi.⁴⁵ Kepemimpinan spiritual merupakan gejala kemanusiaan yang tidak berlaku kepada orang-orang khusus. Spiritualitas bukan hanya menjadi domain ulama, tetapi siapapun memiliki dimensi spiritual dalam dirinya yang dapat dijadikan modal sebagai pemimpin. Teori kepemimpinan spiritual Fry digambarkan dalam model berikut.

⁴⁵ Louis W. Fry, *Toward A Theory Of Spiritual Leadership* (USA: Tarleton State University, 2003), 54.

Tabel 2.3

Teori kepemimpinan spiritual



Gambar 2.B.3 model *Spiritual Leadersip* Fry⁴⁶

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan spiritual terdiri dari visi, harapan/keyakinan dan cinta altruistik. Tiga prinsip tersebut diyakini dapat memengaruhi motivasi instrinsik individu sehingga memiliki panggilan (*calling*) dan hubungan sosial (*membership*). Pada ujungnya, kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan komitmen organisasi dan penampilan.

Pada tahun 2003, spiritualitas kembali menjadi diskursus dalam kepemimpinan. Melalui tangan dingin

⁴⁶ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of", 261.

Fry, spiritualitas mendapat perhatian yang cukup luas. Dia menengahi perdebatan sengit antara agama dan spiritualitas. Dalam pandangannya, spiritualitas lebih luas dari agama. Cinta altruistik dapat menjembatani kesenjangan agama dan spiritualitas. Cinta altruistik dapat membangun budaya organisasi karena pemimpin dan anggota terlibat dalam rasa saling perhatian, peduli dan menghargai sehingga menghasilkan rasa keanggotaan. Kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku yang digunakan untuk memotivasi diri dan orang lain secara instrinsik yang memunculkan *calling* dan *membership* di mana para anggotanya memiliki *spiritual survival*.

Kepemimpinan spiritual mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan individu sehingga menggugah panggilan hidup dan pengikutnya dalam meningkatkan komitmen organisasi dan performa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti arahan pemimpin spiritual karena berbasis kepada spiritualitas

dan keberagaman.⁴⁷ Dalam konteks manajemen, kepemimpinan spiritual dipahami bukan semata formal, namun adanya visi, keyakinan, dan cinta pada kepribadian pemimpin. Tipikal pemimpin spiritual dapat diidentifikasi melalui tiga aspek, yaitu: visi, keyakinan dan cinta altruistik.⁴⁸

Aspek-aspek yang tercakup dalam spiritualitas meliputi kesadaran, doa, arti, transenden, kebenaran, ketentrangan dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, *holism*, penerimaan, keterbukaan, kedamaian, tanpa ego, kemerdekaan, ketajaman, dan integritas.⁴⁹ Aspek-aspek tersebut dapat menjadi indikator dalam memahami gejala kepemimpinan spiritual.

11) *Servant Leadership*

⁴⁷ Christopher P. Neck and John F. Milliman, "Thought Self-leadership Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9 No. 6 1994, 14.

⁴⁸ Reave, "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Edisi 07. No. 003 (USA, 2005), 657.

⁴⁹ Amran dalam Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Depok: Raja Grafindo Persada, 2014), 26-27.

Selain kepemimpinan di atas, perlu diajukan tipe *servant leadership* (kepemimpinan sebagai pelayan). *Servant leadership* adalah seni memengaruhi orang lain berdasarkan moralitas. *Servant leadership* merupakan kepemimpinan kharismatik yang dipengaruhi oleh kekuatan moral dengan *personal branding* berupa kekuatan rasional, kemandirian, penguatan moral pengikut, dan berorientasi pelayanan.⁵⁰ *Servant leadership* tersusun atas tiga motivasi utama yaitu pelayanan, penguatan dan pembentukan visi.

1. **Kepemimpinan Kiai**

Masalah kepemimpinan merupakan pembahasan yang menarik, karena ia adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi.⁵¹ Demikian juga di pondok pesantren,

⁵⁰ Russel, R.F., & Stone, A.G. (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model". *Leadership and Organizational Development Journal*. 23, 145-157. Koshal, J.O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Diunduh 05 Maret 2018 dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/koshal_servant.pdf.

⁵¹ Sukamto, *Kepemimpinan*, 19.

keberadaan seorang kiai merupakan salah satu elemen yang penting dalam menggerakkan aktivitas di pondok pesantren tersebut.

Pembahasan mengenai kepemimpinan kiai terlihat dalam literatur berikut. Usman berpendapat sebagaimana dikutip Suprayogo melihat kiai dari tiga dimensi, yaitu: *dimensi legitimasi*, *dimensi pengaruh*, dan *dimensi visibilitas*. Yang dimaksud dimensi legitimasi adalah melihat posisi pemimpin dari aspek legalitas. Dimensi pengaruh adalah melihat luas ajang atau kiprah pemimpin. Selanjutnya, dimensi visibilitas melihat derajat pengakuan baik dari massa yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin yang lain.⁵²

Untuk melengkapi apa yang dikatakan Suprayogo di atas, Tholchah Hasan berpendapat bahwa kepemimpinan kiai umumnya tampil dalam empat dimensi, yaitu: 1) Sebagai Pemimpin masyarakat (*community leader*); jika tampil sebagai Pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik; 2) Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum; 3) Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila

⁵² Suprayogo, *Kepemimpinan*, 36.

kiai memimpin kegiatan peribadatan, menjadi *mursyid thariqat*, menjadi panutan moral; dan 4) Pemimpin administratif (*administrative leader*), jika kiai berperan sebagai penanggungjawab lembaga-lembaga pendidikan, Pondok pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.⁵³

Dengan beragamnya dimensi yang melekat di pribadi kiai, maka keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Sebab, kiai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik ummat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁵⁴

Keunikan lain dari kepemimpinan kiai adalah dengan kharismanya kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh

⁵³ Tholchah, Hasan, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), xii.

⁵⁴ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 45.

Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiai besar (dari pondok pesantren induk) diterima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.⁵⁵

Salah satu konsep kepemimpinan dalam Islam ada yang disebut *wilayatu al-imâm*. Menurut Al-Mawardi, kepemimpinan merupakan pengganti kenabian dalam memelihara agama dan mengatur kehidupan umat di dunia.⁵⁶ Konsep kepemimpinan *wilayatu al-imâm* tidak lain merupakan realisasi konkret dari praktik kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. yang telah diwajibkan menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin umat Islam. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan tidak sekedar dilandasi oleh kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual (*spiritual values*) yang dimiliki otoritas keagamaan di

⁵⁵ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003), 23.

⁵⁶ Al-Mawardi, *al-Ahkam*, 5.

mana *imam* atau pemimpin dijadikan model bagi yang lain.⁵⁷

Kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren tidak sama antara kiai yang satu dengan kiai lainnya. Hal ini dapat dimengerti karena kepemimpinan kiai di pondok pesantren banyak didukung oleh watak sosial di mana baliu berada. Ditambah lagi dengan pengaruh konsep-konsep kepemimpinan Islam *wilayatu al-imam* serta pengaruh ajaran sufi.⁵⁸ Dari banyak kajian hasil sebuah penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu :

- a) Kepemimpinan *religio-paternalistik*, yaitu kepemimpinan yang menekankan adanya suatu praktik interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada praktik kepemimpinan nabi Muhammad SAW.⁵⁹
- b) Kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, yaitu kepemimpinan yang pasif, yang menampilkan diri sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter,

⁵⁷ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, 46.

⁵⁸ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, 47.

⁵⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, 145.

yang diartikulasikan dengan memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.⁶⁰

- c) Kepemimpinan *legal-formal*. Mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.⁶¹
- d) Kepemimpinan bercorak alami. Dalam model kepemimpinan ini, kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok pesantren karena hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.⁶²
- e) Kepemimpinan *karismatik-tradisional-rasional*, yaitu suatu praktik kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh komunitas

⁶⁰ Mastuhu, *Sistem*, 80.

⁶¹ Sukamto, *Kepemimpinan*, 324.

⁶² Mujammil Qomar, *Pondok Pesantren*,. 40.

pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT., kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam mekanisme kepemimpinan kecil, dan mekanisme kepemimpinan tidak diatur secara birokratik, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari praktik kepemimpinan karismatik yang ada sebelumnya, praktik kepemimpinan yang bersifat kolektif, di mana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak mengarah satu individu melainkan lebih mengarah pada kelembagaan, dan mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial.⁶³

Peran kepemimpinan kiai harus berorientasi pada kemaslahatan pengikutnya. Hal ini berdasarkan kaidah: *tas}arruf al-ima>m ala> al-raiyyah manu>t} bi al-mas}lah}ah* (peran pemimpin terhadap rakyatnya harus berorientasi kepada masalah).⁶⁴ Dengan demikian,

⁶³ Nasir, *Mencari Tipologi*, 327-328.

⁶⁴ al-Suyu>t}i>, *Al-ashbah w. Al-naz}a>ir* (Surabaya: al-Hidayah, 1965), 83. Kaidah ini berasal dari dari pernyataan Ima>m

terjadi hubungan yang sinergis antara kiai dengan pihak yang dipimpin. Peran kepemimpinan kiai menyangkut wilayah tugas yang kompleks, namun menyatu kepada satu tujuan, yaitu terpenuhinya kebutuhan anggota masyarakat.

Peran kiai sebagai pemimpin lebih efektif dalam masyarakat kontemporer. Dalam kepemimpinan pesantren, masing-masing anggota memiliki beragam peran atau mengembangkan sesuai dengan situasi. Dalam hal ini, keterlibatan anggota dalam pemerintahan berdampak terhadap efektifitas tim.⁶⁵ Peran dan tanggungjawab mencakup beberapa hal yaitu: mencapai tujuan sesuai tenggat waktu yang diberikan, strategi dan metode, memilih yang dipublikasikan.⁶⁶

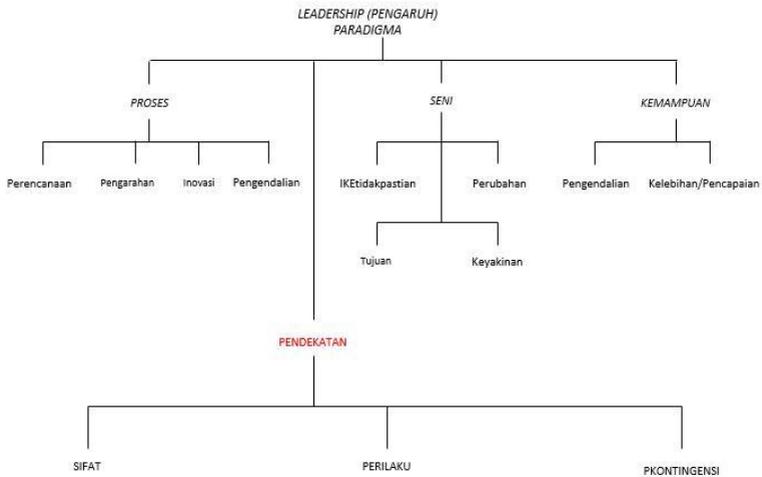
Jenis-jenis kepemimpinan di atas dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Sha>fi'i> bahwa kedudukan imam atas rakyatnya ialah sama dengan kedudukan wali terhadap anak yatim.

⁶⁵ Peter G. Northhouse, *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, terj. Ati Cahayani, (Jakarta: Indeks, 2013), 330.

⁶⁶ Denise Lindsey Well, *Strategic management for senior leader: A Hand Book For Implementation* (USA: TQL Office, 1996), 10.

Bagan 2.4 Paradigma kepemimpinan



B. Praktik Kepemimpinan

Penelitian tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan. Teori kepemimpinan merupakan sebuah kelanjutan dari satu pendekatan ke pendekatan lainnya secara dinamis, mulai dari teori

Trait⁶⁷ yang kemudian berkembang menjadi behavioral⁶⁸, lalu kontigensi hingga yang paling mutakhir adalah *spiritual leadership*.⁶⁹ Kepemimpinan menjadi kontekstual dan *personalized*.⁷⁰

Sebelum membicarakan praktik kepemimpinan, ada baiknya dijelaskan terlebih dahulu

⁶⁷ Pendekatan trait adalah yang paling tua dikenalkan oleh para peneliti. Mazhab ini memandang pemimpin sebagai dilahirkan (*leader was borned*) dengan membawa bakat-bakat tertentu yang mendorongnya sebagai pemimpin. Terkait pendekatan ini, lebih lanjut baca S. Crainer, *Key Management Ideas: Thinking that Changed the Manajement World* (London, Pitman Publishing, 1996), 181.

⁶⁸ Pendekatan behavioral merupakan kritik terhadap kepemimpinan trait yang dipandang kurang memuaskan dan oleh sebagian kalangan dianggap kurang produktif. Yukl menyampaikan temuannya bahwa kepemimpinan dapat dipahami dengan menelisik secara hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin secara kontekstual dan situasional. Gerry Yukl, *Leadership in Organizations*, 7th edision (New Jersey: Pearson Education, 2010), 62. Pandangan tersebut menjadi cikal bakal lahirnya mazhab kontigensi di mana keberhasilan pemimpin tidak lagi ditentukan oleh pembawaan atau behavior, tapi lebih pada konteks (waktu dan tempat) tertentu yang ikut memengaruhi kepemimpinannya.

⁶⁹ Kepemimpinan Spiritual lebih mengacu kepada keterlibatan jiwa yang ikut memengaruhi dan menentukan keberhasilan kepemimpinan.

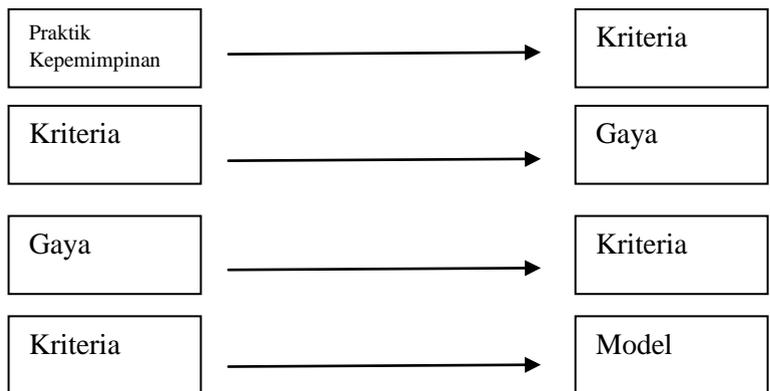
⁷⁰ Leithwood dan Reihl memandang kepemimpinan memiliki dampak terhadap prestasi belajar. Namun demikian efek tersebut tidak berlangsung simultan dalam varian organisasi, khususnya organisasi belajar. Baca Leithwood & Riehl, C. *What Do We Already Know about Succesful School Leadership* (Sydney: AERA division, 2003), 13.

perbedaan antara teori dan praktik kepemimpinan. Praktik kepemimpinan adalah sebagai bentuk kepemimpinan yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sementara itu, teori kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.⁷¹

Pemahaman terhadap dinamika teori kepemimpinan dapat dilihat dari tabel berikut:

Gambar 2.A.1

Dinamika Teori Kepemimpinan



⁷¹ Nawawi, *Manajemen*, 114.

Keterangan: Tabel diadaptasi dari Gary Yukl, *Leadership in Organizacion*, 2010.

Dinamika pendekatan kepemimpinan, sebagaimana tabel di atas, tampak bahwa telaah kepemimpinan mencakup praktik-praktik, perilaku tertentu yang melahirkan gaya-gaya. Gaya kepemimpinan menghadirkan kriteria-kriteria tersendiri, dan sebaliknya kriteria-kriteria tersebut melahirkan gaya kepemimpinan berikutnya.⁷² Kajian para peneliti difokuskan pada perilaku kepemimpinan pada konteks tertentu yang dipandang memengaruhi tindakannya.

Dalam keterangan lain dikatakan bahwa praktik kepemimpinan adalah suatu bentuk dasar kepemimpinan manusia, di mana dalam memimpin cenderung mengikuti tabiat yang dimiliki.⁷³ Sementara itu, praktik kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain

⁷² Yukl, *Leadership*, 70.

⁷³ As-Suwaidan, *Kepemimpinan; Teori dan Praktik*, 130.

seperti yang ia lihat.⁷⁴ Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan adalah bentuk dasar kepemimpinan seseorang berdasarkan tabiat yang dimiliki, sedangkan teori kepemimpinan adalah bagian dari pola dari praktik kepemimpinan.⁷⁵

Dalam kenyataannya, ada beberapa praktik atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu praktik kepemimpinan yang telah diuraikan di atas. Pasalnya, gaya-praktik tersebut merupakan pengembangan dari teori praktik kepemimpinan di atas, dan gaya-praktik kepemimpinan ini bertumpu pada situasi dan karakteristik bawahan. Gaya-praktik kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan paternalistik, karismatik, situasional, transformasional, dan transaksional. Berdasarkan uraian di atas, untuk memudahkan pemilihan kedua istilah tersebut, maka dalam kajian teoretik ini peneliti menggunakan istilah praktik kepemimpinan daripada perilaku

⁷⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2004), 49.

⁷⁵ Hadar Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Jakarta: Modifikasi, 2007), 115-152.

kepemimpinan. Praktik kepemimpinan berarti praksis kepemimpinan, yaitu satu kesatuan antara teori dan praktik kepemimpinan.

Praktik kepemimpinan diklasifikasi menjadi empat model, yaitu: instruktif, konstruktif, partisipatif dan delegatif.⁷⁶ Klasifikasi tersebut didasarkan kepada pendapat Hersey dan Blanchard dengan melihat relasi antara pemimpin dengan *members* berdasarkan kemampuan dan kemauan organisasi. Praktik tersebut berdampak kepada kinerja anggota, sehingga hasil yang capai sesuai mutu yang disepakati.

Ragam praktik kepemimpinan⁷⁷ telah

⁷⁶ Model instruktif cocok bagi anggota yang baru mengenal satuan tugasnya. Dalam hal ini pemimpin sebagai pemandu atau instruktur. Tipe kedua dipakai terhadap *members* yang berkemampuan tinggi tetapi kemauan rendah, dalam situasi seperti ini konsultasi menjadi penting untuk meningkatkan kinerjanya. Model ketiga diterapkan kepada guru atau karyawan yang memiliki kemampuan rendah tapi kemauan tinggi. Dalam hal ini pemimpin harus menggenjot kemauan anggotanya melalui pelatihan yang sesuai dengan tugasnya. Tipe delegatif diberikan kepada anggota yang telah memiliki pengalaman dan jam terbang yang tinggi. Dalam hal ini kepercayaan menjadi penting. Hersey P dan Blanchard K, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources* (Engel-Wood Cliffs New Jersey: Prantice Hall, 1989), 1-10

⁷⁷ Untuk memahami konsepsi para ahli mengenai kepemimpinan bisa dibaca misalnya Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam; Mengurai Benang Kusut Pendidikan* (Jakarta: Raja

memantik perdebatan di kalangan filsuf, agamawan, serta para ilmuwan. Semua pembahasan mengenai kepemimpinan berujung pada adanya pengaruh yang memunculkan ketaatan anggota (*members*) kepada pemimpin (*leader*) sehingga dapat mencapai tujuan. Pembahasan mengenai kepemimpinan melahirkan teori dan perilaku yang mengindikasikan kepemimpinan yang berdampak. Keberdampaan menjadi pembahasan penting dalam mengembangkan teori kepemimpinan tertentu.

Praktik kepemimpinan, menurut Matthews, berorientasi pada visi dan tujuan yang tampak pada motivasi pengikutnya. Mereka memimpin dengan teladan, terbuka, inovatif, dan memiliki perhatian yang tinggi pada hasil dan kualitas. Karakter pemimpin menunjuk pada sifat dan kemampuan yang dimiliki. Praktik kepemimpinan dapat diklasifikasi menjadi empat model, yaitu: instruktif, konstruktif, partisipatif dan delegatif.⁷⁸ Klasifikasi Hersey dan Blanchard

Grafindo:2006), 74. Bandingkan dengan Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 141.

⁷⁸ Model instruktif cocok bagi anggota yang baru mengenal satuan tugasnya. Dalam hal ini pemimpin sebagai pemandu atau instruktur. Tipe kedua dipakai terhadap members yang

tersebut didasarkan kepada relasi antara pemimpin dengan anggota berdasarkan kemampuan dan kemauan organisasi. Praktik tersebut berdampak kepada kinerja anggota, sehingga hasil yang capai sesuai mutu yang disepakati.

Apapun praktik yang dipakai, kepemimpinan diukur dari dampak terhadap yang dipimpin sehingga mau dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung-jawab sehingga mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa indikator yang diajukan Collins agar seseorang menjadi pemimpin terkemuka: ambisius terhadap perusahaan bukan dirinya, berorientasi pada kesuksesan tim, dan memiliki empati yang mendalam bukan jalan sendiri. Mengacu kepada pendapat Yukl di atas, praktik kepemimpinan melahirkan teori-teori kepemimpinan.

berkemampuan tinggi tetapi kemauan rendah, dalam situasi seperti ini konsultasi menjadi penting untuk meningkatkan kinerjanya. Model ketiga diterapkan kepada guru atau karyawan yang memiliki kemampuan rendah tapi kemauan tinggi. Dalam hal ini pemimpin harus menggenjot kemampuan anggotanya melalui pelatihan yang sesuai dengan tugasnya. Tipe delegatif diberikan kepada anggota yang telah memiliki pengalaman dan jam terbang yang tinggi. Dalam hal ini kepercayaan menjadi penting. Hersey P dan Blanch K, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources* (Engel-Wood Cliffs New Jersey: Prantice Hall, 1989), 1-10.

Bagian Tiga

MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian

Manajemen secara etimologi berarti kepemimpinan; proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.⁷⁹ Dengan kata lain, manajemen secara singkat berarti pengelolaan.

Menurut Mary Parker Vollett, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Namun, lebih dari itu, manajemen mempunyai pengertian sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya.⁸⁰

⁷⁹ M. Sastra Pradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 307.

⁸⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1995), 8. Lihat juga Bedjo Siswanto, *Manajemen*

Sementara itu, konflik dapat berarti perjuangan mental yang disebabkan tindakan-tindakan atau cita-cita yang berlawanan.⁸¹ Dalam arti lain, konflik adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok ataupun organisasi-organisasi. Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.⁸² Dalam kehidupan bermasyarakat, masalah sosial akan selalu ada. Masalah biasanya muncul karena akibat adanya perbedaan pendapat atau pandangan terhadap suatu hal. Konflik adalah suatu permasalahan sosial yang umumnya dipicu karena ketersinggungan, *gab*, tidak adanya rasa saling mengerti, salah paham dan toleransi terhadap kebutuhan dari masing-masing individu.

Modern; Konsep dan Aplikasi, (Bandung: Sinar Baru, 1990), hlm. 3.

⁸¹ Komaruddin, Ensiklopedia Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 151.

⁸² Pupus Sofiyati, et.al. Konflik Dan Stress: Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hlm. 2

Pengertian konflik menurut para ahli salah satunya dikemukakan oleh Stephen R. Robbins: *"...we define conflict to be a process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals of furthering his or her interests."*⁸³

Di lain pihak, Don Hellriegel dan John W. Slocum Jr mendefinisikan konflik: *"...conflict is defined as any situation in which there are incompatible goals, cognitions, or emotions within or between individuals or groups and the leads to opposition or antagonistic interaction."*⁸⁴

Menurut Gareth R. Jones, konflik adalah:

"...organizational conflict is the clash that occurs when the goal-directed behavior of ones group blocks or thwards the goals of another." Lewis Coser mendefenisikan konflik sosial *"to mean a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the*

⁸³ Dalam Fathurrahman Muhtar. Konflik dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Nahdhatul Wathan Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Disertasi Doktor (Surabaya: Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010), hlm. 28.

⁸⁴ Don Hellriegel dan John W. Slocum Jr, *Conflict*, 256.

*aims of the proponents are to neutralize, injure or eliminate their rivals.*⁸⁵ (suatu proses di mana ada satu pihak yang merasa dirugikan. Di mana pihak tersebut sudah memberikan dampak yang negatif terhadap pihak lainnya, konflik adalah perselisihan internal yang dihasilkan dari perbedaan ide, nilai-nilai, dan perasaan antara dua orang atau lebih).⁸⁶

Konflik adalah suatu kondisi di mana ada pihak-pihak yang bermasalah kemudian tidak mencapai kesepakatan dan tujuan yang sama. Dampaknya, antar pihak saling mencampuri urusannya masing-masing. Dari penjelasan para ahli tersebut, bisa diketahui bahwa pada dasarnya konflik adalah suatu masalah atau keadaan yang dicampuri dengan banyak kepentingan dan membutuhkan penyelesaian yang konkrit untuk menyamakan pandangan dan persepsi agar tidak timbul permasalahan yang lebih parah.

Menurut Kartini Kartono, arti kata ini mengacu pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian,

⁸⁵ Don Hellriegel dan John W. Slocum Jr, *Conflict*, 250.

⁸⁶ B. L. Marquis & C. J. Huston, *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan: Teori dan Aplikasi*. Edisi 4. (Jakarta: EGC, 2010).

ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bertentangan⁸⁷. Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbul salah paham atau orang tidak saling mengerti. Selanjutnya hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik biasanya juga timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi bawahan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya).

Konflik menurut Winardi⁸⁸ adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau pun organisasi-organisasi. Sejalan dengan pendapat Winardi, menurut Alo Liliwari⁸⁹ adalah bentuk perasaan yang tidak sesuai yang melanda hubungan antara satu

⁸⁷ Hendyat Sotopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: Rosda dan UNM, 2012), 267.

⁸⁸ Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung : Mandar Maju, 1994), 1.

⁸⁹ Allo Liliwari, *Komunikasi Antar Pribadi* (Citra Aditya Bakti: Bandung, 1997)hlm. 128.

bagian dengan bagian lain, satu orang dengan orang lain, satu kelompok dengan kelompok lain. Suatu pemahaman akan konsep dan dinamika konflik ialah bagian vital studi perilaku organisasional. Seperti konsep-konsep lain yang dibahas dalam tulisan ini, konflik adalah sangat kompleks. Konflik sering diartikan berbeda oleh orang yang berbeda pula dan dapat mencakup kerangka intensitas dari perbedaan pendapat “sepele” sampai perang antar negara.

Konflik sejatinya merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.

Konflik dapat terjadi ketika terjadi ketidaksesuaian tindakan dan tujuan individu-individu yang terlibat. Di satu sisi, konflik dapat menimbulkan

kerugian besar apabila resolusi tidak tercapai. Di sisi lain, konflik dapat memberikan berbagai keuntungan institusi apabila resolusi tercapai.⁹⁰ Sebagai contoh, kegagalan dalam resolusi konflik antar individu di dalam suatu lembaga atau organisasi dapat menimbulkan perasaan cemas yang berkepanjangan dan persaingan antar individu yang terlibat. Sebagai dampaknya, individu-individu yang terlibat dapat melupakan tujuan pokok organisasi. Hal ini sangat berbeda apabila pihak-pihak yang terlibat mencapai kesepakatan menggunakan cara-cara yang baru dalam meraih tujuan mereka, sehingga kreativitas dari masing-masing pihak bertambah baik. Hal ini senada dengan L.J. Mullins⁹¹ yang menyatakan bahwa banyaknya perbedaan perilaku antara individu dapat mengakibatkan konflik dan setiap individu di dalam organisasi membutuhkan manajemen konflik yang baik agar konflik tidak merugikan diri individu dan organisasi yang terlibat di dalamnya.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah

⁹⁰ Winardi, *Manajemen Konflik*, 29.

⁹¹ L.J. Mullins, *Management And Organizational Behaviour* (England : Prentice Hall, 2005), 90.

penyelesaian yang konstruktif atau destruktif (Ross, 1993). Pengertian manajemen konflik, menurut M. Sastra Pradja secara etimologi berarti kepemimpinan; proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Atau dengan kata lain manajemen secara singkat berarti pengelolaan.⁹²

Manajemen konflik pesantren adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada pesantren agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi lembaga. Perlu diketahui bahwa manajemen konflik ini lebih digunakan pada organisasi-organisasi perusahaan. Selama ini penulis pun belum menemukan karya para ahli yang menaruh perhatiannya pada kajian manajemen konflik yang diterapkan di pondok pesantren, melainkan mereka hanya mengkaji sebatas pada manajemen secara umum ataupun permasalahan-permasalahan tertentu saja dalam pondok pesantren tersebut.

Masalah ini tentunya akan merusak hubungan antara kedua belah pihak, sehingga sebaiknya harus segera

⁹² M. Sastra Pradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*,(Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 307.

diselesaikan secepat mungkin. Konflik sosial juga merupakan permasalahan yang seringkali muncul dalam kehidupan manusia dalam bermasyarakat jadi konflik itu merupakan adanya gesekan, *gab*, dan perselisihan yang terjadi ketika tujuan, keinginan, dan nilai bertentangan terhadap individu atau kelompok.

Konflik muncul bila terdapat adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonism-antagonisme emosional. Konflik-konflik substantive (*substantive conflict*) meliputi ketidaksesuaian tentang hal-hal seperti tujuan alikasi sumberdaya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur dan penegasan pekerjaan.⁹³ Untuk mengetahui adanya konflik, sebenarnya dapat diketahui dari hubungan-hubungan yang ada, sebab hubungan yang tidak normal pada umumnya suatu gejala adanya konflik. Misalnya, ketegangan dalam hubungan, kekakuan dalam hubungan, saling fitnah-menfitnah. Bila pemimpin mengetahui adanya gejala-gejala tersebut memang itu merupakan konflik. Tidak semua konflik diketahui gejala-gejalanya maka untuk dapat

⁹³ Wirawan, *Manajemen Konflik*, 62-65.

mengetahui konflik seawal mungkin pimpinan harus bertindak aktif proaktif. Bagaimanapun juga, konflik merupakan suatu hal yang memakan pikiran, waktu, tenaga, dan lain-lain untuk menyelesaikannya.

B. Gaya Manajemen Konflik

Sebelum membahas lebih jauh tentang konflik, diketengahkan literatur tentang *problem solving*. Istilah tersebut memiliki keterkaitan dengan gaya manajemen konflik, karena pengelolaan konflik identik dengan penyelesaian masalah. Masalah adalah kesenjangan antara yang diinginkan dengan yang terjadi. Masalah merupakan *gap* antara yang ideal dengan realitas, antara *das sein* dengan *das sollen*. Kebanyakan memiliki salah persepsi terhadap masalah. Mereka memandang masalah secara disfungsi, padahal juga fungsional. Tanpa masalah, akan muncul pemikiran tentang tidak perlunya perubahan dan perhatian dilakukan.⁹⁴

Pemecahan masalah merupakan proses mental dan intelektual dalam memahami dan

⁹⁴ Gibson, Ivancevic, Donnelly, *Organization* (Richard D Irwin Inc, 1995), 436.

memecahkan masalah berdasarkan data dan informasi yang akurat untuk kemudian dilakukan solusi-solusi yang tepat dan cermat.⁹⁵ Investigasi dan validasi menjadi penting dan mendasar. Pemecahan masalah merupakan proses rasional. Pertimbangan-pertimbangan dalam pemecahan masalah organisasi melibatkan unsure-unsur terkait sesuai dengan prosedur.

Gibson berargumentasi bahwa masalah organisasi dapat dihilangkan atau dihindarkan dengan cara merekrut orang yang tepat, menetapkan uraian kerja secara hati-hati, menyusun organisasi dengan cara membuat mata rantai komando yang jelas, dan menciptakan aturan dan prosedur yang jelas untuk menghadapi berbagai macam hal yang terjadi.⁹⁶

Pemecahan masalah dapat dilakukan melalui beberapa langkah, seperti identifikasi masalah, menemukan sumber dan akar masalah dan kesimpulan. Kenedy menyebutkan bahwa

⁹⁵ Oemar Hamalik, *Media Pendidikan* (Bandung: Alumni, 1994), 151, dibandingkan dengan Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Memengaruhi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), 139.

⁹⁶ Gibson, *Organization*, 436.

pemecahan masalah dimulai dengan memahaminya, merencanakan pemecahan masalah, melaksanakan pemecahan masalah dan evaluasi. Dengan demikian, pemecahan masalah merupakan bagian dari proses manajemen. Pemecahan masalah dilakukan dengan manajemen dan berorientasi pada perencanaan hingga hasil yang diinginkan. Beberapa pendapat di atas mengindikasikan bahwa penyelesaian masalah berhubungan dengan gaya manajemen konflik. Gaya manajemen konflik yang memandang konflik sebagai keniscayaan dalam organisasi.⁹⁷ Konflik dalam organisasi terjadi karena adanya masalah-masalah yang meluas sehingga membutuhkan penanganan yang serius dan sistemik.

Konflik merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi, bahkan dipandang sebagai penanda keberadaan atau ketiadaannya.⁹⁸ Menurut pendapat tersebut, organisasi dapat hidup dan berkembang

⁹⁷ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory" (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

⁹⁸ Stephen P Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson Education, Inc., 2014), 214.

secara efektif dan produktif karena menghadapi masalah-masalah di dalamnya. Masalah dalam organisasi harus dikelola dengan baik sehingga memiliki dampak positif terhadap perkembangan organisasi. Dengan demikian, konflik tidak bisa dihindari, namun dikelola secara efektif.⁹⁹

Konflik memiliki dampak positif dan negatif, jika dikelola secara manajerial. Secara positif, konflik memiliki makna penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi.¹⁰⁰ Efektifitas organisasi diukur dari kemampuannya dalam mengendalikan konflik-konflik yang dihadapi. Di antara arti positif konflik adalah merangsang munculnya gagasan-gagasan baru, adanya perubahan dan inovasi, memunculkan daya hidup dan semangat berorganisasi serta dapat membantu kestabilan kelompok dan efektivitas kinerja individu.¹⁰¹ Konflik dan stabilitas memiliki hubungan yang dinamis sekaligus krusial. Dikatakan dinamis karena organisasi yang mengalami konflik

⁹⁹ Robert G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (USA: Allyn And Bacon, 1991), 244-245.

¹⁰⁰ J. Kelly, "Make Conflict Work For You", *Harvard Business Review*, 48, July-August, 1970), 103-113.

¹⁰¹ Owens, *Organizational Behavior*, 247.

akan berkembang sesuai dengan tuntutan dan tantangan yang dihadapi. Sebaiknya, konflik dapat memiliki dampak krusial apabila kepemimpinan tidak bisa mengelola konflik secara efektif.

Kebanyakan orang memandang konflik sebagai daya buruk.¹⁰² Ia dipahami sebagai pemicu kemunduran suatu lembaga pendidikan. Diantara dampak negatif dari konflik adalah mengurangi semangat kerja, mengancam iklim organisasi, banyaknya sumber daya yang terbuang serta dapat menciptakan situasi buruk bagi perkembangan organisasi.¹⁰³ Beberapa dampak negatif konflik di atas menghinggapi pengelola lembaga sehingga mereka menghindari terjadinya konflik.¹⁰⁴ Adapun pengelola organisasi yang sukses menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dikelola secara baik.

Manajemen konflik sejatinya adalah pengelolaan dampak-dampak konflik terhadap

¹⁰² M. Dautsch, "Conflict Productive And Destructive", *Journal Of Social Issues*, 25, 1, 1969), 42.

¹⁰³ H. Assael, "Constructive Role Of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 178-186.

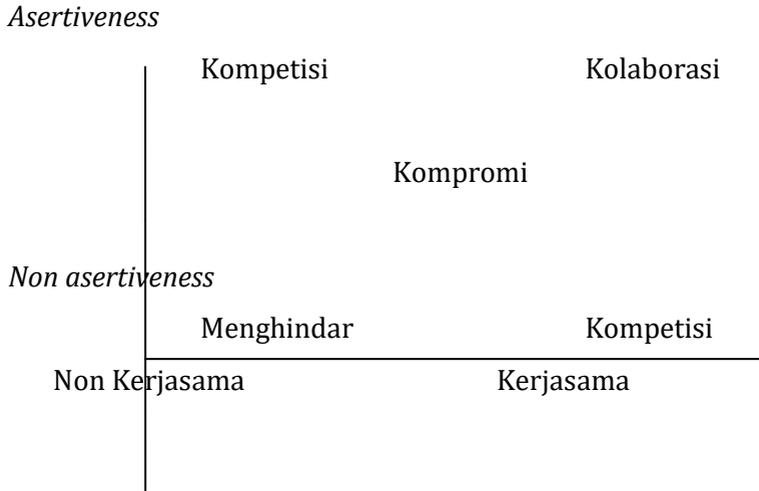
¹⁰⁴ V. Aubert, "Competition And Dissensus", *Journal Of Conflict Resolution*, 7, (1, 1963), 26-42.

efektifitas organisasi. Dalam hal ini, Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas mengemukakan gaya manajemen konflik meliputi meliputi dua unsur, yaitu: gaya keasertifan vertikal dan gaya kerjasama horizontal konflik.¹⁰⁵ Keasertifan mencakup perhatian terhadap diri atau kelompoknya dalam berkonflik, sementara kerjasama memerhatikan kepentingan pihak lawan. Gaya manajemen konflik memiliki lima aspek, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindari, dan akomodatif.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Ralph K. Hilmann, "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument", *Journal Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, No. 2 (1977), 309-325.

¹⁰⁶ Thomas W. Kenneth, "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274, 1992.

Gambar 2.1
Gaya Manajemen Konflik¹⁰⁷



Sumber: Diadaptasi dari Robbins dan Thomash Killman

Dari gambar di atas dapat dikemukakan gaya manajemen konflik berporos pada dua unsur utama konflik yaitu *assertiveness* dan kerjasama. Pada unsur keasertifan, pihak yang berkonflik lebih memerhatikan kepentingan pribadi, sedangkan unsur kerjasama lebih memerhatikan terhadap

¹⁰⁷ Thomas dan Kilmann, *Conflict Management*, 11.

kepentingan dan keinginan lawan konflik. Dalam pada itu, gaya manajemen konflik adalah upaya-upaya resolusi konflik dengan kecenderungan pihak yang berkonflik akan kepentingan diri dan kelompoknya atau memerhatikan dengan seksama terhadap pihak lainnya.

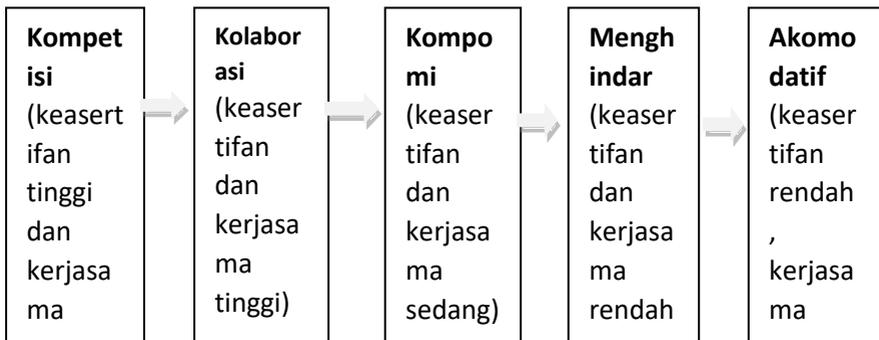
Pada awalnya terjadi kompetisi antara pihak yang berkonflik di mana perhatian terhadap kepentingan masing-masing pihak konflik berada pada posisi yang tinggi. Masing-masing pihak memerhatikan kepentingannya sehingga eskalasi konflik semakin tinggi dan kerja sama sulit tercapai. Kompetisi konflik menunjukkan adanya kontestasi pihak-pihak yang berkonflik dengan berbagai upaya-upaya yang dilakukan untuk memenangkan kelompoknya dan menjatuhkan lawan demi mencapai kekuasaan.

Kecenderungan yang kedua adalah menghindar. Pada gaya menghindar, pihak-pihak yang berkonflik memiliki perhatian yang rendah terhadap kepentingan dirinya dengan lebih memerhatikan kepentingan lawannya. Pilihan terhadap gaya menghindar diakibatkan oleh

pandangan akan kuatnya pihak lawan dan menganggap kelompoknya berada pada posisi yang lemah. Dalam perkembangannya gaya manajemen konflik berkembang dan menawarkan gaya resolusi konflik yang berpadu dengan manajemen konflik sebagai berikut.

Tabel 2.3

Gaya manajemen konflik¹⁰⁸



Berdasarkan gambar di atas, terdapat lima tahap penyelesaian konflik. Tahap pertama dimulai dengan pengenalan terhadap potensi-potensi konflik. Dalam hal ini terdapat sikap perlawanan dan ketidakcocokan terhadap perilaku maupun kebijakan lembaga. Kenyataan-kenyataan sebagaimana di atas

¹⁰⁸ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational...*, 217

mengindikasikan bermulanya konflik. Dalam pada itu diperlukan adanya komunikasi,¹⁰⁹ struktur dan variabel pribadi.¹¹⁰

Potensi-potensi konflik pada tahap pertama akan mengakibatkan adanya kognisi dan personalisasi di mana suatu kondisi harus dinyatakan sebagai konflik. Karena tidak semua ketidaksetujuan adalah konflik. Konflik ditandai dengan adanya penerimaan konflik dan rasa konflik. Dengan demikian, konflik harus dinyatakan secara jelas menyangkut hal apa.¹¹¹

Tahap ketiga menyangkut niat menyelesaikan konflik. Tahap ini mencakup upaya-upaya mengelola konflik menjadi hal positif bagi perkembangan lembaga. Pengelolaan konflik diarahkan pada pendekatan-pendekatan yang bersifat persuasi sesuai dengan situasi dan sifat pelaku yang terlibat di dalam konflik. Upaya penyelesaian konflik meliputi persaingan, persekutuan, kompromi, menghindari dan

¹⁰⁹ E. Mark Hanson, *Educational Administration And Organizational Behavior* (USA: Allyn And Abcon, 1985), 216.

¹¹⁰ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 217.

¹¹¹ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 218.

menerima.¹¹²

Pada tahap keempat mencakup munculnya perilaku baru setelah upaya-upaya penyelesaian konflik. Bentuknya dapat berupa konflik terbuka, bersenang-senang dan bentuk lainnya. Pada akhirnya, konflik memunculkan suatu hasil secara positif maupun negatif. Perilaku organisasi yang positif adalah peningkatan kinerja lembaga. Adapun hal yang negatif adalah menurunnya performa lembaga.¹¹³

C. Proses Manajemen Konflik

Proses manajemen konflik meliputi proses dari diagnosis, intervensi, dan evaluasi (*feedback*). Penentuan diagnosis merupakan dasar dari keberhasilan suatu intervensi dalam proses manajemen konflik. Dalam proses diagnosis yang perlu dilakukan adalah pengumpulan data-data antara lain identifikasi batasan konflik, besarnya konflik, sumber konflik, kemudian mengkaji sumber

¹¹² J.A. Litterer, "Conflict In Organization: A Re-Examination", *Academy Of Management Journal*, 19. 2, 1976, 315-318.

¹¹³ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 220.

daya yang ada apakah menjadi penghalang atau dapat dioptimalkan untuk membantu penyelesaian konflik¹¹⁴.

Setelah proses identifikasi (*measurement*), selanjutnya dilakukan proses analisis terhadap data-data yang telah dikumpulkan. Hal ini bertujuan untuk menentukan strategi resolusi konflik yang akan diambil disesuaikan berdasarkan besarnya konflik dan gaya manajemen konflik yang akan dipakai (*integrating, obliging, dominating, avoiding, dan compromising*). Proses selanjutnya adalah intervensi. Terdapat bermacam-macam strategi intervensi konflik, antara lain negosiasi, fasilitasi, konsiliasi, mediasi, arbitrase, litigasi, dan *force*. Intervensi ditentukan berdasarkan dua hal, yaitu proses dan struktural. Proses yang dimaksud adalah intervensi yang dilaksanakan harus mampu memperbaiki keadaan dalam suatu organisasi, seperti misalnya intervensi mampu memfasilitasi keterlibatan aktif dari individu yang berkonflik, dan juga penggunaan gaya penyelesaian konflik diharapkan bersifat

¹¹⁴ D. L. Huber, "Leadership and Nursing Care Management" ed. 4. (Maryland Heights: Saunders/Elsevier, 2010).

sealami mungkin dengan tujuan meningkatkan proses belajar dan pemahaman individu atau organisasi dalam menyelesaikan konflik saat ini ataupun yang akan datang.¹¹⁵ Proses ini juga diharapkan dapat merubah pola kepemimpinan seseorang dan budaya dalam menyelesaikan konflik. Dengan demikian, organisasi atau individu akan memperoleh keterampilan baru dalam penanganan konflik. Selain itu, intervensi juga diharapkan dapat memperbaiki struktur organisasi, seperti dalam hal mekanisme integrasi dan diferensiasi, hirarki, prosedur, *reward system*, dan lain sebagainya. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menyelesaikan konflik berdasarkan berbagai sudut pandang individu yang terlibat di dalamnya menuju ke arah konstruktif.

Manajemen konflik yang konstruktif bisa diidentifikasi dari adanya proses kreativitas di dalamnya, penyelesaian masalah dilakukan secara bersama-sama, di mana konflik dianggap sebagai

¹¹⁵ Shetach, "A Conflict Leadership: Navigating Toward Effective And Efficient Team Outcomes, *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 2012, 25-30.

suatu masalah yang berkualitas terhadap perkembangan individu atau suatu organisasi yang harus ditemukan pemecahan masalahnya.¹¹⁶ Setelah intervensi, dilaksanakan suatu evaluasi terhadap setiap tindakan yang dilakukan, sekaligus hal ini sebagai feedback proses diagnosing pada konflik yang sudah ada ataupun konflik yang baru.

Pemimpin yang dikatakan mampu menerapkan manajemen konflik (*a conflict-competent leader*) adalah pemimpin yang mampu memahami dinamika terjadinya suatu konflik. Diversitas atau keragaman pihak yang terlibat dalam suatu konflik juga perlu diidentifikasi karena merupakan sumber potensial terjadinya konflik, antara lain budaya, gender, posisi (jabatan), dan umur.¹¹⁷ Keragaman budaya yang tidak mendapatkan perhatian dari pemimpin akan menimbulkan dampak destruktif pada suatu

¹¹⁶ T. Hendel, M. Fish, & V. Galon, "Leadership Style", 137-146

¹¹⁷ O.B. Ayoko, & Hartel C.E, "Cultural Diversity And Leadership; A Conceptual Model Of Leader Intervention In Conflict Events In Culturally Heterogenous Workgroups", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 2007, 345-360.

organisasi,¹¹⁸ seperti terhambatnya komunikasi dan koordinasi. Pemimpin juga harus mampu memahami reaksi yang ditimbulkan dari suatu konflik, mendorong respon konstruktif, dan membangun suatu organisasi yang mampu menangani konflik secara efektif (*a conflict-competent organization*).¹¹⁹

Manajemen konflik yang konstruktif bisa diidentifikasi dari adanya proses kreativitas di dalamnya. Penyelesaian masalah dilakukan secara bersama-sama, di mana konflik dianggap sebagai suatu masalah yang berkualitas terhadap perkembangan individu atau suatu organisasi yang harus ditemukan pemecahan masalahnya.¹²⁰ Menurut Ayoko dan Hartel untuk meningkatkan respon konstruktif, seorang pemimpin juga harus mampu memajemen timbulnya konflik emosional karena akan menghambat terbentuknya persatuan

¹¹⁸ O.B. Ayoko, "Communication Openness, Conflict Events And Reactions To Conflict In Culturally Diverse Workgroups", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (2), 2007, 105-124.

¹¹⁹ C. E. Runde, & T. A. Flanagan, "Effective Leadership Stems From Ability To Handle Conflict", *Dispute Resolution Journal*, 62(2), 2007, 92.

¹²⁰ Hendel, Fish, Galon, "Leadership Style" 137-146.

dan perkembangan organisasi.¹²¹

Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi pengambilan strategi penyelesaian masalah atau konflik, seperti misalnya gaya kepemimpinan demokratis cenderung memilih strategi *integrating (problem solving)*, *obliging*, dan *compromising* yang lebih menekankan pada kepentingan bersama, gaya kepemimpinan autokratis cenderung memilih *dominating (forcing)*, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* cenderung memilih strategi *avoiding*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Brewer dalam jurnal *The International Journal of Conflict Management*, gender juga memegang peranan penting dalam pemilihan strategi penyelesaian konflik, di mana berdasarkan kuisioner yang dibagikan, *feminine group* cenderung memilih strategi *avoiding*, *masculine group* memilih *dominating*, dan *androgynous group* (transgender) cenderung memilih strategi *integrating*.¹²²

¹²¹ Ayoko, & Hartel, "Cultural Diversity", 345-360.

¹²² N., Brewer, P., Mitchell, & N. Weber, "Gender Role, Organizational Status, And Conflict Management Styles", *The International Journal of Conflict Management*. 13(1), (2002), 78-94.

Dalam penelitian tersebut tidak ditemukan kelompok gender tertentu yang khusus memilih strategi *compromising* dan *obliging*. Selain itu, pemilihan strategi penyelesaian konflik juga dipengaruhi oleh suasana saat berkomunikasi. Bila suasana komunikasi terjalin baik, strategi yang bisa digunakan adalah *obliging*, *integrating*, dan *compromising*. Sebaliknya, bila suasana komunikasi bersifat *defensive*, *dominating* dan *avoiding* menjadi pilihan.¹²³

Pengaruh kepemimpinan dalam pemecahan masalah konflik juga bisa dilihat dalam model “CAPI” (*Coaleshing Authority, Power, and Influence*) *Model's* yang dirumuskan oleh Shetach. Dengan menerapkan model CAPI dalam manajemen kelompok diharapkan pemimpin mampu menggunakan kekuatan, otoritas, dan pengaruhnya dalam memutuskan strategi penyelesaian konflik

¹²³ B., Hassan, A., Maqsood, & N. R. Muhammad, “Relationship Between Organizational Communication Climate And Interpersonal Conflict Management Style”, *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 2011, 23-41.

yang tepat.¹²⁴

D. Penyelesaian Konflik

Bila keadaan tidak saling mengerti serta situasi penilaian terhadap perbedaan antar anggota organisasi itu makin parah sehingga konsensus sulit dicapai, maka konflik pun tak terelakkan. Pimpinan dapat melakukan tindakan alternatif seperti dikemukakan di bawah ini, tetapi tergantung pada situasi dan kondisi yang ada.¹²⁵

- a. Menggunakan kekuasaan – melaksanakan pendapat dengan menyatakan siapa yang setuju dengan pimpinan dan yang tidak hendaknya mengundurkan diri.
- b. Konfrontasi – di mana penyelesaian melalui persetujuan semua pihak tidak dapat dicapai, dan hal itu dibiarkan demikian agar pihak-pihak

¹²⁴ A. Shetach, "Conflict Leadership: Navigating Toward Effective And Efficient Team Outcomes", *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 2012, 25-30.

¹²⁵ Hani Handoko, T., 1984, *Manajemen*, BPFE & LMP2M AMPYKPN, Yogyakarta.

memikirkan dan merenungkan kembali pendapat masing-masing.

- c. Kompromi di mana pihak yang satu mengorbankan sesuatu agar memuaskan pihak yang lain; tentu saja pihak-pihak tak ada yang senang akan hal ini, tetapi apa boleh buat karena keadaan berlarut-larut dan organisasi menjadi “mati”. Ini akan justru merugikan semua pihak karena anggota saling menyabot kegiatan-kegiatan operasional.
- d. Menghaluskan situasi ini meneruskan usaha mempertahankan “*statusquo*”, akan tetapi pimpinan secara informal berusaha untuk menyelesaikan persoalan terhadap isu yang sifatnya sepele.
- e. Pengunduran diri dalam hal ini pimpinan “melarikan diri” dari situasi yang timbul dan tak berusaha untuk menyelesaikannya sama sekali; pimpinan menyerahkan pada kekuatan yang ada untuk nantinya memperoleh keseimbangan kembali, karena dia memang berpendapat bahwa demikianlah seharusnya proses konflik berjalan; memang diperkirakan bahwa sesuatu yang baru

tentu menimbulkan gejolak dan berbagai pendapat, tetapi dengan berjalannya waktu hal yang baru itu diterima sebagai hal yang biasa dan pihak-pihak akan dengan sendirinya mengerti duduk perkaranya.

Berbagai keadaan yang menguntungkan suatu organisasi dalam menghadapi konflik adalah bila:

- a) Strukturnya dapat memperlancar saling tindak anggota dan kelompok;
- b) Anggotanya mampu melaksanakan proses saling tindak yang efektif dan saling memengaruhi;
- c) Anggota yang satu mempercayai kemampuan anggota yang lain, setia dan lain-lain.

E. Implikasi Penyelesaian Konflik

Dalam memanjamen konflik interpersonal Kenneth W. Thomas dan Ralp H. Kilmann mengembangkan gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi yaitu kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal dan

keasertifan (*asertiveness*) pada sumbu vertikal.¹²⁶ Terdapat dua hal yang memegang peranan penting dalam keberhasilan penyelesaian konflik, yaitu menentukan besarnya konflik dan gaya penanganan konflik. Yang dimaksud dengan besarnya konflik terkait dengan jumlah individu yang terlibat, apakah konflik mengarah pada intrapersonal, interpersonal, intrakelompok, atau antarkelompok.

Kreitner dan Kinicki mengungkapkan lima gaya penanganan konflik (*five conflict handling styles*).¹²⁷ Model ini ditujukan untuk menangani konflik disfungsi dalam organisasi. Menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada orang lain (*concern for others*) dan pemecahan masalah yang berorientasi pada diri sendiri (*concern for self*). Kombinasi dari kedua variabel ini menghasilkan lima gaya penanganan masalah yang berbeda, yaitu: *integrating, obliging,*

¹²⁶ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba umanika, 2010), 140.

¹²⁷ M. Afzalur Rahim, "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 2002.206-235.

dominating, avoiding, dan compromising.

a. *Integrating (Problem Solving)*

Proses integrasi berkaitan dengan mekanisme pemecahan masalah dengan kolaborasi (*problem solving*), seperti dalam menentukan diagnosis dan intervensi yang tepat dalam suatu masalah. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, bertukar informasi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah.

Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.¹²⁸ Langkah-langkah untuk mencapai solusi ini antara lain adalah mulai dengan berdiskusi, dengan waktu dan tempat yang kondusif, menghargai perbedaan individu, bersikap empati dengan semua pihak.

¹²⁸ Rahim, "Toward A Theory", 206-235.

Selain itu, menggunakan komunikasi asertif dengan memaparkan isu dan fakta dengan jelas, membedakan sudut pandang, meyakinkan bahwa tiap individu dapat menyampaikan idenya masing-masing, membuat kerangka isu utama berdasarkan prinsip yang umum, menjadi pendengar yang baik. Setuju terhadap solusi yang menyeimbangkan kekuatan dan memuaskan semua pihak sehingga dicapai "*win-win solution*".

b. *Obliging (Smoothing)*

Seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut akomodatif (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

c. *Dominating (Forcing)*

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut kompotetif (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan harus mengambil keputusan dalam waktu yang cepat.

Namun, teknik ini tidak tepat untuk menangani masalah yang menghendaki adanya partisipasi dari mereka yang terlibat dan juga tidak tepat untuk konflik yang bersifat kompleks. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik. Kelemahannya, gaya ini sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

d. *Avoiding*

Teknik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang

sederhana, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malalah yang sulit atau “buruk”. Teknik ini kurang tepat pada konflik yang menyangkut isu-isu penting, dan adanya tuntutan tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah secara tuntas (Rahim, 2002). Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (ambiguous situations). Adapun kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

e. *Compromising*

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*take and give approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama.

Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hendel menyatakan bahwa gaya ini merupakan gaya yang paling banyak dipilih oleh perawat dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.¹²⁹

¹²⁹ T. Hendel, M. Fish, & V. Galon, "Leadership Style And Choice Of Strategy In Conflict Management Among Israeli Nurse Managers In General Hospitals", *Journal of Nursing Management*, 13, (2005), 137-146.

Bagian Empat

KEPEMIMPINAN DALAM RESOLUSI

KONFLIK

A. Konflik Organisasional

Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak tekanan pengoperasian organisasional yang menyebabkan konflik. Bass mengemukakan berbagai contoh sebagai berikut:¹³⁰ Atasan menghendaki produksi lebih banyak; para bawahan menginginkan perhatian lebih besar. Para langgananan minta pengiriman lebih cepat; rekan sekerja mengharap penundaan skedul. Para konsultan menyarankan perubahan; para bawahan menolak perubahan. Buku pedoman menguraikan suatu rumusan; staf mengatakan bahwa itu tidak akan berjalan.

Secara lebih konseptual, Litterer

¹³⁰ Joseph A. Litterer, 1963, *Organization : Structure and Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

mengemukakan empat penyebab konflik organisasional: (1) Situasi di mana tujuan-tujuan tidak sesuai, (2) Keberadaan peralatan-peralatan yang tidak sesuai, (3) Suatu masalah ketidaktepatan status, dan (4) Perbedaan persepsi. Sumber-sumber konflik organisasional ini sebagian besar merupakan hasil dinamika interaksi individual dan kelompok serta proses-proses psikologis.

B. Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan

Michael Armstrong mengemukakan langkah-langkah bagaimana mengelola situasi konflik di sekolah, yaitu pertentangan pemikiran mengenai tugas dan proyek-proyek antar individu. Dia menjelaskan bagaimana proses mengelola konflik dan ketidaksepahaman.¹³¹ Dalam mengelola situasi konflik di sekolah harus dijelaskan secara konkret. Konflik yang terjadi di lembaga pendidikan adalah konflik yang sudah lama ada dan terpendam, karena

¹³¹ Armstrong, M. (2011). "How to be an Even Better Manager: A Complete A – Z of Proven Techniques and Essential Skills" . India: Replika Press Pvt Limited.

pandangan yang berbeda dan adanya ketidakcocokan atas suatu pandangan yang memicu terjadinya konflik tersebut.

Konflik tersebut meliputi pertentangan dalam diri individu, pertentangan antar individual, ketidakcocokan terhadap kelompok pada jurusan, ketidak-sepahaman antar sekelompok besar dengan fakultas dan pertentangan di antara pemimpin sekolah dan staf.¹³² Konflik-konflik tersebut ada yang tampak dan tersirat. Namun demikian, ketidakcocokan satu sama lain menjadi pemicu utama terjadinya konflik di lembaga pendidikan. Adanya konflik di lembaga pendidikan memiliki dampak positif dan negatif, bergantung kepada kemampuan pengelolaan *stakeholders*.

Tipe suatu konflik bermula dari perorangan. Konflik tersebut terjadi diantara antar individu dan kelompok. Model lainnya meliputi konflik dari dalam kelompok, yakni konflik yang terjadi diantara dua

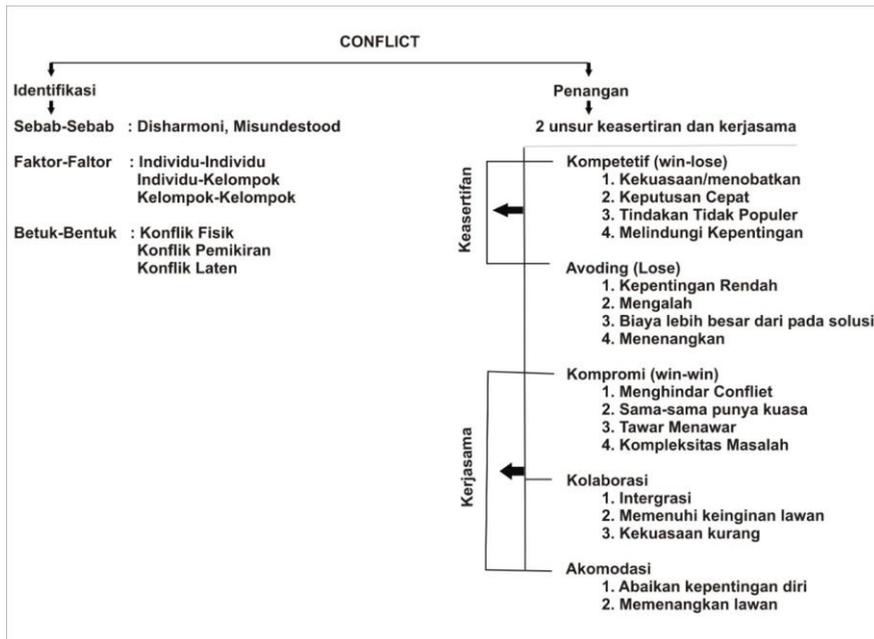
¹³² David, J.F. (2006). Peace and Conflict Studies: An African Overview of Basic Concepts In Shedrack G. B. (eds.) "Introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa". Ibadan Nigeria: Spectrum Books Limited. ISBN: 9977-925-40-2

kelompok dalam suatu organisasi.¹³³ Selain itu, ada konflik yang berasal dari dalam organisasi. Hal ini mewujudkan konflik yang terjadi yang ada diantara dua organisasi. Di samping itu, terdapat konflik peran, yaitu ketidakcocokan antara beberapa individu yang berlaku untuk individu lain saat melakukan berbagai fungsi di lembaga pendidikan.

Dilihat dari fungsinya, terdapat konflik dapat berfungsi atau tidak berfungsi. Suatu konflik dikatakan berfungsi, jika lembaga pendidikan dapat mengambil manfaat dari sanalah sikap saling menang dan keserasian yang ada. Konflik dapat memajukan atau bahkan menghancurkan keberadaan suatu lembaga pendidikan. Konflik di lembaga pendidikan kerap terjadi karena merupakan efek dari interaksi sosial yang terbangun.

¹³³ Ojiji, O. (2006). Conflict Handling Styles In Shedrack G. B. (eds.) "Introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa". Ibadan Nigeria: Spectrum Books Limited. ISBN: 9977-925-40-2

Bagan 2.5



C. Manajemen Konflik dalam Resolusi Konflik Pesantren

Konsep kepemimpinan dalam Islam termuat dalam sumber ajarannya, yaitu Al-Qur'an dan Hadis. Konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an termuat dalam konsepsi tentang *khalifah*, yaitu pemimpin di bumi.¹³⁴ Praktik kepemimpinannya mengarah pada

¹³⁴ . Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan, 2005. 6

memakmurkan bumi dan segala isinya. Kepemimpinan tipe *khalifah* mengahruskan adanya kompetensi yang tergambar dengan kemampuan Nabi Adam a.s. dalam menyebutkan segala jenis benda dan situasi yang ditunjukkan kepada segenap warga di surga.

Selain itu, Hadits memberi konsepsi tentang kepemimpinan, yaitu pemimpin pribadi, keluarga, maupun masyarakat luas. Rasulullah memberi petunjuk mengenai pentingnya kepemimpinan dalam masyarakat. Nabi sendiri adalah pemimpin dunia, dalam dirinya terkandung sifat kepemimpinan *fathanah* (cerdas), *amanah* (bertanggung-jawab), *shiddiq* (dapat dipercaya) dan *tabligh* (terbuka). Belakangan gaya kepemimpinan Nabi melahirkan teori kepemimpinan prophetik (kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai kenabian).¹³⁵

Selain itu, kepemimpinan Nabi menggambarkan adanya penyelesaian konflik secara damai. Dalam Piagam Madinah, Nabi menyusun kesepakatan yang saling menguntungkan antara Muslim dengan kaum

¹³⁵ Abu Bakar Jabir al-Jazairy, *Aqidah al-Mu'min* (Beirut: Dar al-Fikr, 1995), 179-180.

Yahudi di Madinah. Beliau mentoleransi berbagai perbedaan pemeluk dua agama tersebut. Dalam perjanjian tersebut Muslim dengan Yahudi memiliki status yang sama di hadapan hukum. Pada saat perjanjian tersebut disusun, kondisi umat Islam berada pada posisi yang kuat dibandingkan dengan Yahudi, namun tidak membuat Nabi berperilaku semena-mena.¹³⁶

Termuat dalam Piagam Madinah pasal 16 dan 46 disebutkan bahwa kaum Yahudi yang mengikuti kami akan memperoleh hak perlindungan dan hak persamaan tanpa ada penganiayaan dan tidak ada orang yang membantu musuh mereka (Pasal 16). Selanjutnya pada Pasal 46 dinyatakan bahwa Yahudi al-Auz, sekutu mereka dan diri (jiwa) mereka memperoleh hak seperti apa yang terdapat bagi pemilik sahifat ini serta memperoleh perlakuan yang baik dari pemilik sahifat ini.¹³⁷

¹³⁶ Martin Lings, *Muhammad; Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik* (Jakarta: Serambi, 2007), 191-192.

¹³⁷ J. Sayuthi Pulungan, *Prinsip-Prinsip Pemerintahan dalam Piagam Madinah ditinjau dari Al-Qur'an* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 150.

Nabi pernah menghadapi pemboikotan dan blokade ekonomi pascawafatnya Abu Thalib dan Siti Khadijah yang dikenal dengan tahun kesedihan. Kondisi tersebut berdampak pada dakwah Islamiyah. Pada saat itu, pemuka-pemuka Arab Jahiliyah menemui Abu Thalib menawarkan kompromi dan hidup berdampingan dengan syarat Nabi menghentikan aktifitas dakwah. Tawaran tersebut ditolak karena menyangkut hal-hal yang sangat prinsip, yaitu akidah (ke-Esa-an Allah).¹³⁸

Resolusi konflik bisa berdampak positif, yaitu munculnya *mutual trust* dari semua pihak yang terlibat konflik dan selain itu sangat menyentuh jiwa, raga dan batin. Sementara itu, penyelesaian konflik para pakar cenderung bersifat formal, yaitu hanya menyentuh hal-hal yang sifatnya normatif-prosedural. Dengan model ini, penyelesaian konflik hanya menyentuh kulit luar, belum bisa menyelesaikan masalah hingga ke akarnya. Perhatian terhadap yang normatif-prosedural dapat mengakibatkan

¹³⁸ M. Quraish Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad SAW dalam Sorotan al-Qur'an dan hadits-hadits* Shahih (Tangerang: Lentera Hati, 2012), 421-422.

terulangnya masalah yang sama dalam bentuk yang berbeda. Penyelesaian konflik dengan pendekatan normatif-prosedural dapat dipahami sebagai keinginan kuat dari pihak pengelola untuk mentaati peraturan atau prosedur.

Kepemimpinan dalam Islam juga dinyatakan dengan konsep *khidmah* (pelayanan). Para ulama mengatakan bahwa *sayyid al-kaum khadimuhum* (pemimpin adalah pelayanan). Dengan demikian konsepsi Islam tentang kepemimpinan bukanlah memanfaatkan fasilitas dan wewenang yang diamanatkan untuk kenyamanan dan kepentingan pribadi maupun kelompoknya. Kepemimpinan *khidmah* berorientasi kepada kebutuhan para pengikutnya secara seimbang dan mengacu kepada sumber ajaran.

Tipe kepemimpinan tersebut didasari oleh ajaran Al-Qur'an kepada umatnya untuk bersikap adil terhadap sesama manusia tanpa membeda-bedakan status sosial, politik, ideologi maupun agamanya. Perlakuan dan tindakan adil yang dimaksudkan adalah menyangkut hubungan kemasyarakatan (*muamalah*)

antara orang muslim dengan umat lainnya atau sesama muslim namun memiliki perbedaan dalam beberapa aspek kehidupan.¹³⁹

Islam (Al-Quran) menginformasikan secara sistematis kepada manusia, bahwa konflik atau pertikaian, telah ada dan menjadi ketentuan dalam kehidupannya. Manusia digambarkan dalam Al-Quran selalu melakukan pertikaian, baik pertikaian antar personal, keluarga, dan sosial. Al-Quran menggambarkan konflik sosial dalam dua bentuk, yaitu bentuk potensial dan bentuk aktual. Konflik dalam bentuk potensial disebutkan Al-Quran dengan menggunakan kata *"* (permusuhan), sedangkan konflik aktual digambarkan dengan menggunakan kata *"* (perselisihan/ pertengkaran) dan *"* (pembunuhan).

Konflik mestinya tidak harus dinilai sebagai hal yang negatif dalam kehidupan sosial. Konflik mesti dipandang sebagai bagian dari komunikasi sosial, yang memuat pelajaran diri untuk menjadi masyarakat

¹³⁹ Abd. Latif bin Ibrahim, *Tasamuh al-Gharb Maa al-Muslimin fi al-Asr al-Hadir* (Riyadl: Dar Ibn Jauzi, 1999), 44-45.

yang dewasa dengan kecenderungan inklusif, toleran dan lebih berkeadaban.

Oleh karena itu, sudah saatnya untuk membangun visi kehidupan dengan pergeseran prinsip: (a) *min al-'adawah ila al-ukhuwwah* (dari permusuhan menjadi persaudaraan), (b) *min al-ghuluww wa al-tatharruf ila al-i'tidal wa al-tawassut* (dari sikap radikal-ekstrem menjadi moderat), (c) *min al-la'nah ila al-rahmah wa al-samhah* (dari pandangan yang cenderung melaknat menuju kasih sayang dan toleran), (d) *min al-in-ghilaq ila al-infitah* (dari sikap eksklusif ke arah inklusif).