

## PERAN PEMIMPIN DALAM MENGATASI KONFLIK DAN STRES DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

**Sulistiyorini**

*Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung  
Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung  
sulistiyorini12@yahoo.com*

**Abstract:** *One of the most serious and frequent problems that afflict individuals and members of the organization is the issue of conflict and stress. No exception in Islamic educational institutions, there must be turmoil or conflict, both individual conflict and group conflict. Because humans as social beings always be associated with fellow human beings. In addition, problems often occur in life sometimes make the individual feel burdened and become stressed. Stress is a difficult thing to avoid, but that does not mean it cannot be overcome. Not all principals have the ability to resolve conflicts and stress well, even without sufficient experience to be missteps, and instead engage in conflicts, or worse, precisely the stressed principal facing the problem at the institution his leads.*

**Keywords:** *Leaders, Overcoming Conflict and Stress, Islamic Educational Institutions*

### **Pendahuluan**

Naskah Konflik biasanya timbul dalam organisasi/ lembaga pendidikan Islam sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter atau dogmatis juga dapat

menimbulkan konflik. Menurut penelitian yang dilakukan kepada para manajer di Amerika Serikat, bahwa mereka menggunakan kurang lebih 20% dari waktu mereka untuk menghadapi konflik. Di dalamnya termasuk konflik-konflik di mana sang manajer merupakan pihak utama dan salah seorang di antara orang-orang yang ada secara aktif berkonflik dengan orang (atau orang-orang) lain. Mereka juga mencakup konflik-konflik di mana sang manajer bertindak sebagai seorang penengah (*mediator*) atau pihak ketiga yang berupaya untuk menyelesaikan konflik antara orang-orang hingga menguntungkan organisasi dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

Di samping masalah konflik, di lembaga pendidikan Islam ada permasalahan yang serius yaitu stress. Stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani seseorang. Cara orang berkomunikasi bisa jadi menimbulkan stres pada diri mereka dan orang lain, karena komunikasi menimbulkan stres dan juga merupakan respon terhadap stres, strategi untuk mengurangi stres dapat diperkenalkan dalam berbagai waktu<sup>1</sup>.

Tidak dapat kita pungkiri bahwa seiring berkembangnya kebutuhan, seiring cepatnya mobilitas kehidupan banyak kita jumpai orang-orang disekitar kita yang tidak sanggup bertahan menghadapi kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya, bahkan tak luput mereka yang berhasil pun terkadang hanyut, takut kegagalan akan menimpanya. Orang-orang yang gagal, tertimpa musibah, tak mampu bersabar lantas keluh kesah pun menjadi semacam obat penawar kegelisahannya, walaupun itu tak membuatnya merubah keadaan menjadi

---

<sup>1</sup> Edwar A. Charlesworth & Ronald G. Nathan. terjemah Dinastindo, *Manajemen Stres: Dengan Teknik Relaksasi*, (Jakarta: Abdi Tandur, 1996), hal. 67

lebih baik. Namun sebaliknya, membuat dia semakin tenggelam dalam kegagalan. Lalu timbulah penyakit dan masalah baru dalam dirinya yang disebut stres. Stres kerap melanda dalam kehidupan, terlebih di saat seperti ini, dimana kesibukan baik pada pekerjaan maupun keluarga, seolah tak ada putusya.

Dalam semua kasus konflik dan stres, manajer pendidikan Islam harus seorang peserta terampil dalam dinamika konflik antarperorangan dan menanggulangi stres. Manajer pendidikan Islam yang bersangkutan harus mampu mengenal situasi-situasi yang memiliki potensi terjadinya konflik dan stres. Maka, sang manajer harus mampu mendiagnosis situasi yang ada dan melaksanakan tindakan-tindakan melalui komunikasi-komunikasi, dengan demikian tujuan-tujuan organisasinya dapat terpenuhi sebaik mungkin. Dalam tulisan ini dibahas bagaimana konflik dan stress organisasi/lembaga pendidikan Islam dapat dikelola dengan efektif oleh manajer/kepala sekolah.

## **Pembahasan**

### ***Pengertian Madrasah / Lembaga Pendidikan Islam***

Dalam bahasa arab kata madrasah berasal dari kata *darasa-yadrusu-darsan*, kata ini bermakna menghapus atau belajar<sup>2</sup>. Dalam tulisan ini diambil arti belajar, sehingga *madrasah* berarti tempat belajar, tempat mendalami ilmu agama. Dalam perkembangannya melalui Keputusan bersama Tiga Menteri dalam negeri Nomor 6 tahun 1975, Nomor: 037/U/1975, dan Nomor: 36 tahun 1975. Menjelaskan bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam

---

<sup>2</sup> Mahfudh, *Madrasah dari Masa ke Masa dalam Nuansa Fiqih Sosial*, (Yogyakarta: 1994, LKiS), hal. 65

sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30 persen disamping mata pelajaran umum. Dengan demikian Madrasah/lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam memiliki kedudukan yang sama dengan lembaga pendidikan umum yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Madrasah dipimpin oleh seorang kepala madrasah. Kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus mampu memahami dan mengimplementasikan teori-teori tentang kepemimpinan sehingga bisa menjadi seorang manajer yang baik yang bisa mengayomi warga (tenaga pendidikan dan kependidikan) yang dipimpinnya.

### ***Definisi Konflik dalam Organisasi***

Ditinjau dari akar katanya istilah konflik berasal dari kata *con-figere*, atau *conficium* yang artinya benturan menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelaian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis.<sup>3</sup> Sementara itu Miles dalam Steers<sup>4</sup> menjelaskan bahwa istilah konflik menunjuk pada suatu kondisi dimana dua kelompok tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan. Dalam konteks ini perbedaan dalam tujuan merupakan penyebab munculnya konflik.

Dalam hal ini Owen<sup>5</sup> menyatakan bahwa untuk mencari konsensus tentang definisi konflik merupakan usaha yang tidak mudah. Terdapat dua

---

<sup>3</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1994), hal. 43

<sup>4</sup> R.M. Steers, *Efektivitas Organisasi*. Alih bahas Magdalena Jamin, (Jakarta : Erlangga, 1985), hal. 23

<sup>5</sup> Robert G. Owen, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey: Prention-Hall, Inc, Englawood Cliffs, 1987), hal. 78

gejala umum yang sifatnya esensial dalam konflik, yaitu: 1) adanya pandangan yang berbeda-beda, dan 2) adanya ketidaksesuaian dari pandangan tersebut. Kombinasi dari gejala esensial di atas merupakan penyebab terjadinya konflik dalam organisasi. Sementara itu Pondi menjelaskan bahwa munculnya konflik organisasional disebabkan oleh: 1) terdapatnya keterbatasan sumber daya manusia dalam organisasi, 2) adanya tuntutan otonomi oleh setiap unit atau lebih dalam organisasi, dan 3) tidak adanya kerja sama antar kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Istilah dalam Al-Qur'an, konflik sinonim dengan kata "*Ikhtifal*" sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqarah (2) ayat 176 yang artinya sebagai berikut.

*"Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan Al-Kitab dengan membawa kebenaran: dan sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al-Kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh". (QS.Al-Baqarah (2): 176)*

*Konflik organisasi (organizational conflict)* adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi<sup>6</sup>. Perbedaan konflik dan persaingan (*competition*) terletak apakah pihak-pihak tersebut mampu menjaga diri dari gangguan pencapaian tujuannya. *Persaingan* ada bila tujuan pihak-pihak yang terlibat tidak sesuai, tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling

---

<sup>6</sup> Veithzal Rivai & Arviyan Arifin, *Islamic Leadership, Membangun Super-Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009)

mengganggu. Jadi, situasi persaingan terjadi bagaimanapun juga, bila ada kesempatan untuk mengganggu, dan bila kesempatan tersebut digunakan, maka akan timbul konflik.

Di lain sisi, *kooperasi* terjadi bila dua atau lebih pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Konflik dan kooperasi dapat terjadi bersamaan. Lawan kata kooperasi adalah bukan konflik, tetapi kurangnya kooperasi. Para manajer pendidikan Islam harus berusaha menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik dan kooperasi.

### ***Perubahan Pandangan Tentang Konflik***

Sikap terhadap konflik dalam organisasi/lembaga pendidikan Islam telah mengalami perubahan. Stephen P. Robbins menelusurinya dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan *tradisional* dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan *interaksionis*.<sup>7</sup>

**Tabel 1. Pandangan lama dan baru tentang konflik**

<b>Pandangan Lama</b>	<b>Pandangan baru</b>
1. Konflik dapat dihindari.	1. Konflik tidak dapat dihindari
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.	4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, (New York: Prentice-hall, Englewood Cliffs, 1974)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat fungsional ataupun berperan salah (*dysfunctional*). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Segi fungsional konflik antara lain : 1) manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik, 2) lebih mempersatukan para anggota organisasi, 3) manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi, 4) mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi, atau 5) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

### ***Sumber Konflik di Lembaga Pendidikan Islam***

Konflik lahir dari tekanan-tekanan yang tidak dapat diterima oleh individu-individu sebagai anggota organisasi<sup>8</sup>. Apabila terdapat ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional, maka akan muncul situasi konflik.<sup>9</sup>

Sumber konflik ada berbagai macam, tetapi pada dasarnya bersumber dari perbedaan-perbedaan, yang dapat dibedakan menjadi:

#### **1. Kebutuhan (*Need*)**

Manusia dalam kehidupan sehari-hari memerlukan kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang bersifat universal atau berlaku untuk semua manusia. Konflik interpersonal dapat terjadi bila kebutuhan seseorang ternyata berbeda dengan atau bertentangan dengan kebutuhan orang lain.

---

<sup>8</sup> Robert G. Owen, *Organizational.....*, hal. 80

<sup>9</sup> Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung : Bandar Maju, 1994), hal. 14

Dapat juga kebutuhan yang tersedia tidak dapat memenuhi kedua pihak, sehingga terjadi konflik karena berebut kebutuhan.

## 2. Persepsi

Interpretasi masing masing orang terhadap suatu kejadian atau kenyataan dapat berbeda-beda. Karena masing-masing mempunyai persepsi yang berbeda maka pasti akan terjadi konflik akibat perbedaan persepsi mereka. Sebenarnya dalam alam demokrasi perbedaan persepsi yang berujung perbedaan pendapat ini merupakan sesuatu yang wajar dan alamiah. Perbedaan persepsi dapat menjadi konflik yang tajam bila perbedaan tersebut disikapi secara kaku yang masing-masing pihak tidak mau memahami pendapat orang lain dengan sudut pandang yang berbeda.

## 3. Nilai-nilai (*Goals*)

Dalam suatu sekolah dapat terjadi personal maupun siswanya terdiri dari berbagai etnis yang masing masing etnis mempunyai kultur yang berbeda dan dalam mempertahankan nilai-nilai yang ada dalam kultur masing-masing. Konflik dapat terjadi bila nilai-nilai yang dianut seseorang dari suatu etnis bertentangan dengan nilai-nilai pada etnis lain. Konflik yang terjadi karena perbedaan nilai biasanya lebih sulit diselesaikan.

Bila terjadi konflik antar personal maupun antar kelompok, memang terkesan tidak menyenangkan dan bahkan dapat mengancam dan merusak tujuan dan hubungan antar personal, antar kelompok, maupun antar etnis. Namun demikian dapat terjadi akibat konflik dapat timbul hal yang positif bila konflik dipandang dan diselesaikan dengan cara positif. Pada dasarnya konflik memang mempunyai nilai-nilai yang positif, yaitu:

- a. Di dalam dunia pendidikan, konflik merupakan sarana belajar dan mengembangkan diri, terutama dalam kemampuan *problem solving* dan *human relation*.
- b. Adanya konflik merupakan inovasi atau penemuan-penemuan baru, karena setiap penemuan baru tentu diawali dengan adanya masalah.
- c. Konflik merupakan parameter dan sekaligus merupakan sarana mengembangkan kualitas hubungan antar personal maupun antar kelompok.

### ***Tingkatan-tingkatan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam***

Orang-orang dalam bidang pekerjaan, mereka menghadapi konflik-konflik pada masing-masing di antara empat macam tingkatan berikut: *Pertama*, Konflik Intraperorangan. Merupakan konflik yang hanya berkaitan dengan individu tertentu. Salah satu contohnya adalah konflik “orang-peranan”. Mereka seringkali mencakup tekanan-tekanan aktual atau yang dipersepsi dari tujuan-tujuan yang tidak kompatibel.

*Kedua*, Konflik Antarperorangan (*interpersonal*). Timbul antar individu atau banyak individu. Dapat bersifat substantif, emosional atau kedua duanya. Setiap orang memiliki pengalaman dengan konflik antarperorangan ia merupakan bentuk pokok konflik yang dihadapi oleh para manajer, mengingat sifat yang sangat antarperorangan dari peranan manajerial itu sendiri. *Ketiga*, Konflik Antarkelompok. Merupakan tingkat konflik lain didalam organisasi. Konflik antar kelompok merupakan hal biasa dalam organisasi dan dapat menyebabkan tugas koordinasi dan integrasi kegiatan-kegiatan tugas menjadi sulit.

*Keempat*, Konflik antara Pegawai dengan Manajemen. Konflik antara pegawai dengan pimpinan merupakan suatu hal yang penting untuk

bisa ditangani dengan baik oleh manajer personalia. Hal yang penting adalah konflik-konflik yang muncul perlu dikelola sesuai dengan kepentingan organisasi-organisasi/ lembaga yang bersangkutan dan para individu yang terlibat di dalamnya. Apabila hal tersebut dapat dicapai, manfaatnya sangat besar. *Kelima*, Konflik-konflik Konstruktif dan Konflik-konflik Destruktif. Konflik yang menyebabkan timbulnya manfaat positif bagi kelompok atau organisasi yang bersangkutan bersifat konstruktif, konflik yang menyebabkan kerugian bagi kelompok atau organisasi yang bersangkutan bersifat destruktif.

### ***Strategi Menghadapi Konflik***

Menurut Johnson ada 5 (lima) macam strategi yang dapat dilakukan seseorang dalam menghadapi konflik interpersonal. Johnson mendasarkan strategi-strategi ini berdasarkan perbedaan dari arah pencapaian tujuan dan pemeliharaan hubungan<sup>10</sup>.

#### **1. Strategi Kura-Kura (menarik diri atau *withdrawing*)**

Strategi kura-kura adalah strategi menarik diri atau *withdrawing*. Dengan demikian dia akan kehilangan pencapaian tujuannya, sekaligus kehilangan hubungan sosialnya. Dia menjadi tidak pernah berkembang dan hubungan sosialnya menjadi terbatas, karena dia selalu menyembunyikan diri bila ada persoalan sosial. Strategi ini dapat digunakan untuk menenangkan diri sehingga masing-masing yang terlibat konflik dapat lebih tenang dan berkepal dingin untuk menyelesaikan konflik yang terjadi.

---

<sup>10</sup> Johnson, David W. *Reaching Out 5th ed.* (Boston: Allyn & Bacon, 1993), hal. 345

## 2. Strategi Ikan Hiu (menyerang atau *forcing*)

Strategi ikan hiu adalah jika seseorang dalam menghadapi konflik yang ada di benaknya hanya pencapaian tujuan, tanpa peduli bagaimana hubungan selanjutnya dengan lawan konfliknya. Strategi ini tampaknya memang menuju ke arah kemenangan, namun jika dilihat dari jangka panjangnya maka sebenarnya dia mendapat kekalahan.

## 3. Strategi Beruang Madu (mengalah atau *smoothing*)

Strategi beruang madu adalah memilih untuk mempertahankan hubungan, maka dari itu dia mengalah meskipun karena strateginya itu berakibat dia kehilangan tujuannya. Selain itu dia akan dinilai sebagai orang yang tidak pernah mempunyai prinsip dan tidak *credible* (tidak layak memegang suatu tugas/jabatan). Strategi ini dapat dilakukan kalau hal yang menyebabkan konflik ini dipandang tidak terlalu penting bagi yang bersangkutan.

## 4. Strategi Serigala (kompromis)

Strategi kompromi dalam menghadapi konflik berarti mendapatkan sebagian yang diinginkan dan kehilangan sebagian yang lain. Strategi ini baik dan tepat diterapkan bila penyelesaian konflik harus dilakukan secepatnya, dan waktu yang tersedia sangat mendesak atau terbatas. Namun demikian bila selalu menerapkan strategi ini dalam menghadapi konflik berarti tidak akan pernah mendapatkan apa yang sesungguhnya terbaik untuk semua.

## 5. Strategi Burung Hantu (negosiasi)

Negosiasi berarti selalu berusaha bersama mendapatkan yang terbaik dari tujuan yang ingin dicapai dan sekaligus tetap mempertahankan hubungan pada level tertinggi. Prinsip inti negosiasi adalah yang terbaik untuk semua. Meskipun kelihatannya strategi negosiasi

merupakan strategi yang terbaik, tetapi tidak semua konflik dapat diatasi dengan negosiasi, karena setiap konflik mempunyai kekhususan dan penyelesaiannya juga memerlukan strategi yang sesuai.

### ***Pengaruh Konflik di Lembaga Pendidikan Islam***

Konflik yang sering muncul dan kuat akan memberi dampak positif atau negatif terhadap perilaku anggota organisasi, termasuk komunitas lembaga pendidikan Islam. Beberapa dampak tersebut antara lain bersifat psikologis, seperti sikap menarik diri dalam bentuk aliensi, apatis, dan indeferensi. Bentuk-bentuk ini bersifat umum yang sering mempengaruhi fungsionalisasi organisasi pendidikan Islam. Ada pula penarikan diri secara fisik, misalnya ditunjukkan oleh sikap-sikap tidak aktif, bolos, terlambat dan keluar dari organisasi (lembaga pendidikan Islam) sebagai respon terhadap konflik yang tidak tertangani secara baik.

Di samping menimbulkan dampak negatif, dampak positif dari konflik ini antara lain tumbuhnya kesadaran untuk menyatu, bekerjasama dan bersaing secara sehat, memecahkan masalah secara tepat dan demokratis. Deutsch<sup>11</sup> menjelaskan bahwa konflik di dalam suatu kelompok bernilai positif untuk menghidupkan norma-norma yang sudah ada atau memunculkan norma-norma baru yang disepakati. Sebagai sistem terbuka, sekolah Islam memiliki peluang besar untuk gagasan-gagasan baru (*tajdid*) yang berawal dari serangkaian konflik. Oleh karena itu, menjadi harapan bahwa kepala sekolah Islam, berusaha untuk membelajarkan para guru-guru, pegawai dan siswanya untuk menghadapi konflik.

---

<sup>11</sup> M. Deutsch, *The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes*, (New York: Yale University, 1973), hal. 65

### **Stres Kerja dalam Organisasi**

Istilah stres berasal dari bahasa latin, yaitu *strictus* yang berarti ketat atau sempit, dan menjadi kata kerja *stringere* yang artinya “mengetatkan”. Masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi dilingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seseorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Didalam membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu mengertikan stres secara umum.

Stres menurut Charles D. Spielboger (dalam Veitzal Rivai) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga bisa diartikan sebagai tekanan, ketegangan, atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar seseorang<sup>12</sup>. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif<sup>13</sup>.

Stres di tempat kerja menjadi suatu persoalan yang serius bagi perusahaan karena dapat menurunkan kinerja karyawan dan perusahaan. Sebuah lembaga penelitian terhadap stres di Amerika memperkirakan bahwa stres di tempat kerja menyebabkan para pengusaha di Amerika terpaksa merugi sekitar 300 juta dollar Amerika setiap tahunnya akibat menurunnya produktivitas, serta meningkatnya ketidakhadiran, turnover, konsumsi minuman keras dan biaya pengobatan karyawan. Di Indonesia

---

<sup>12</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), hal. 307

<sup>13</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2004), hal. 516

sendiri, salah satu penelitian yang pernah dilakukan oleh sebuah lembaga manajemen di Jakarta pada tahun 2002 menemukan bahwa krisis ekonomi yang berkepanjangan, PHK, pemotongan gaji, dan keterpaksaan untuk bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki merupakan stressor utama pada saat itu.

### ***Faktor Pemicu Terjadinya Stres di Tempat Kerja***

Menurut Luthans (dalam Veitzal Rivai) ada empat kelompok utama pemicu stres (biasa disebut stressor) di tempat kerja. Kelompok pertama adalah individual stressor atau factor individu, seperti: keluarga, ekonomi rumahtangga, dan karakteristik kepribadian. Adanya persoalan pada kehidupan pernikahan, perceraian serta anak-anak yang tidak disiplin dan sulit diatur; penghasilan yang kurang mencukupi pemenuhan kebutuhan rumahtangga dan gaya hidup; serta kepribadian yang tertutup, mudah tersinggung, perfeksionis, sangat berorientasi pada waktu dan hasil, merupakan beberapa contoh faktor pribadi yang dapat menjadi pemicu terjadinya stres di tempat kerja.

Kelompok kedua adalah *organizational stressor* atau faktor organisasi, seperti: pekerjaan, peran, dan dinamika hubungan atau interaksi antar karyawan, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi dan proses dalam organisasi. Pekerjaan yang bersifat rutin, monoton, membutuhkan kecepatan dalam pengerjaan, dengan ruang atau lokasi kerja yang bising dan panas; tuntutan peran yang tidak jelas atau bertentangan dengan sistem nilai yang dianut; serta hubungan kerja antar rekan yang tidak cocok, apalagi bila diwarnai dengan adanya konflik mental maupun fisik, merupakan beberapa contoh faktor organisasi yang dapat menjadi pemicu terjadinya stres di tempat kerja. Selain itu juga

budaya perusahaan yang sangat menekankan individualisme dan persaingan, struktur organisasi dengan kontrol dan komando yang ketat, kurangnya penguasaan terhadap teknologi yang digunakan, serta perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat di dalam perusahaan.

Sedangkan kelompok ketiga adalah faktor lingkungan, seperti: ekonomi, politik, dan teknologi. Ketidakpastian kondisi politik, krisis ekonomi negara yang berkepanjangan, serta perkembangan teknologi yang mengancam kelangsungan kerja merupakan beberapa contoh faktor lingkungan yang dapat menjadi pemicu terjadinya stres di tempat kerja. Kelompok keempat adalah *Extra Organizational stressor*, yang terdiri dari perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas/tempat tinggal.

### ***Strategi Menangani Stres di Tempat Kerja***

Secara individu, ada beberapa hal yang bisa dilakukan karyawan untuk mengendalikan stres di tempat kerja. Cara tersebut diantaranya adalah dengan menerapkan manajemen waktu, secara rutin melakukan latihan fisik dan mental seperti olahraga dan relaksasi, serta membina jejaring sosial yang luas. Sedangkan secara organisasi, ada lima strategi yang bisa dilakukan perusahaan untuk membantu karyawan menangani stres di tempat kerja. Kelima strategi adalah: menghilangkan stressor atau pemicu stres, menjauhkan karyawan dari stressor, mengubah persepsi karyawan terhadap stressor, mengendalikan konsekuensi dari stres, dan menyediakan dukungan sosial bagi karyawan yang menghadapi stres.

Contoh praktek manajemen stres yang dilakukan perusahaan terkait dengan kelima strategi di atas adalah: konseling klinis dan personal, uraian pekerjaan yang jelas, jaminan kerja seperti asuransi dan tunjangan

kesehatan, jam kerja yang fleksibel, tempat atau sarana bagi karyawan melakukan meditasi, berolahraga atau berkesenian, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan perubahan di perusahaan, serta program-program yang terkait dengan perbaikan kesehatan karyawan.

### ***Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam***

Kita ketahui bersama bahwa dalam suatu lembaga pendidikan komponen-komponen lembaga pendidikan pasti akan mengalami stress dan konflik. Suatu lembaga perlu adanya konflik, namun bukan berarti suatu lembaga harus terus menerus konflik. Beberapa cara pemimpin mengatasi konflik dan stress dalam lembaga pendidikan Islam, yaitu:

1. Memperjelas tugas masing-masing komponen lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan *job discription*. Dengan tugas yang jelas setiap komponen lembaga akan berusaha semaksimal mungkin menuntaskan tugas dan tidak mengerjakan tugas milik temannya. Sering kali terjadi konflik karena salah pengertian akan tugas masing-masing komponen. Guru yang terlalu banyak menerima beban akan mengalami stress yang akan merugikan terhadap lembaga.
2. Memberikan penjelasan kepada setiap komponen lembaga untuk bekerja dengan hati-hati, penuh rasa tanggung jawab dan meminta saran kepada teman kerja atau kepala Madrasah apabila terjadi permasalahan yang menyangkut lembaga. Jangan sampai terjadi masalah keluarga di bawa ke Madrasah sebab nantinya yang akan menjadi sasaran kemarahan adalah anak didik dan mengakibatkan kurang harmonisnya hubungan antar komponen lembaga pendidikan.

3. Menyarankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendekati diri kepada Allah SWT, sebab tidak ada orang didunia ini akan lepas dari stress dan konflik. Dengan mendekati diri kepada Allah SWT, akan bisa mengobati stress dan konflik.
4. Menyarankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk selalu menjunjung tinggi rasa hormat dan saling menghargai antar sesama komponen lembaga.
5. Menyarankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk tidak putus asa atas apa yang telah terjadi dan bersyukur atas karunia yang diterima.

Sementara menurut Mulyasa untuk menangani konflik dan stres kepala sekolah harus melatih diri dalam tiga hal, yakni mengelola waktu, mengembangkan energi, dan memecahkan masalah<sup>14</sup>.

#### 1. Mengelola waktu

Kepala sekolah harus berlatih dan membiasakan diri untuk menghargai waktu, karena sering terjadi banyak waktu tersita hanya untuk beberapa kegiatan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kegiatan administratif yang sulit diatur menurut jadwal berbeda dengan kegiatan pembelajaran. Waktu bagi kepala sekolah itu jarang dipakai untuknya sendiri, ia harus mampu berbagi waktu dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orangtua peserta didik, tokoh masyarakat, dinas pendidikan, organisasi profesi. Tidak jarang tenaga kependidikan minta waktu untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah ketika bersiap untuk pulang, dan percakapan sering berlarut-larut. Demikian halnya dengan orangtua peserta didik dengan alasan ini, sering mengadakan pertemuan melewati waktu

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 280-282

jam kerja. Sebagai kepala sekolah yang profesional harus berlatih dan membiasakan diri mengelola waktu sedemikian rupa agar seluruh tugas dapat diselesaikan secara proporsional, tepat waktu, dan tepat sasaran; termasuk bagaimana berbagi rasa dengan para wakil di sekolah, dan dengan anggota keluarga di rumah.

## 2. Mengembangkan energi

Kepala sekolah harus tampil beda dan lebih energik dari para tenaga kependidikan lain. Meskipun mungkin kepala sekolah tidak melakukan kegiatan fisik seperti tenaga kependidikan lain, tetapi memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan. Kesibukan tersebut seringkali membosankan, karena secara ekonomis mungkin kurang menguntungkan. Meskipun demikian kepala sekolah harus tetap menjaga wibawa sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah profesional berlatih mengembangkan energi yang positif untuk mengembangkan kreatifitas diri, stabilitas emosi, dan keajegan spiritual. Mungkin niat ibadah, murah hati tanpa mengharap imbalan, dan bekerja karena Allah harus senantiasa tertanam dalam hati sanubari kepala sekolah profesional

## 3. Memecahkan Masalah

Tidak sedikit masalah yang dihadapi kepala sekolah apalagi jika baru menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahnya, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga pendidik dan kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Umumnya masalah tenaga pendidik berkaitan dengan pembelajaran, disiplin peserta didik, beban mengajar yang terlalu berat, tidak ada kerja sama sesama guru, dan masalah-masalah yang sifatnya

pribadi. Masalah tersebut akan mengganggu konsentrasi kerjanya, yang menuntut kepala sekolah memahami dan membantu memecahkannya. Ciptakan suasana yang menyenangkan di antara tenaga pendidik dan kependidikan agar mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari solusinya.

### **Simpulan**

Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga mempunyai kewajiban menyejahterakan yang dipimpinnya. Salah satunya dalam mengatasi konflik dan stress dalam lembaga pendidikan, yaitu: (1) memperjelas tugas masing-masing komponen lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan *job description*; (2) memberikan penjelasan kepada setiap komponen lembaga untuk bekerja dengan hati-hati, penuh rasa tanggung jawab dan meminta saran kepada teman kerja atau kepala Madrasah apabila terjadi permasalahan yang menyangkut lembaga; (3) menyarankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendekati diri kepada Allah SWT, agar terlepas dari stress dan konflik; (4) menyarankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk selalu menjunjung tinggi rasa hormat dan saling menghargai antar sesama komponen lembaga; dan (5) menyarankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk tidak putus asa atas apa yang telah terjadi dan bersyukur atas karunia yang diterima. Selain itu, untuk menangani konflik dan stres kepala sekolah harus melatih diri dalam tiga hal, yakni mengelola waktu, mengembangkan energi, dan memecahkan masalah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Charlesworth, Edwar A & Ronald G. Nathan, terjemahan. *Manajemen Stres: dengan Teknik Relaksasi*. Jakarta: Abdi Tandur, 1996.
- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New York: Yale University, 1973.
- Johnson, David W. *Reaching Out 5th ed*. Boston: Allyn & Bacon, 1993.
- Kartono, K. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994.
- Mahfudh. *Madrasah dari Masa ke Masa dalam Nuansa Fiqih Sosial*. Yogyakarta: LKiS, 1994.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Owen, Robert G. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1987.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. *Islamic Leadership, Membangun Super-Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Managing Organizational Conflict*. New York: Prentice-hall, Englewood Cliffs, 1974.
- Steers, R.M., terjemahan. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Winardi. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Bandar Maju, 1994.