

**ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DALAM
PENYELESAIAN SENGKETA TANAH WAKAF DI
KOTA MADIUN**

TESIS

**Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah
Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Hukum Keluarga Islam**



Oleh:

**DATIK ARDIYAH
NIM 503210014**

**PROGRAM MAGISTER
PRODI HUKUM KELUARGA ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2023**

Analisis Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun

ABSTRAK

Meskipun undang-undang sudah mengatur sedemikian rupa mengenai aturan tentang wakaf khususnya mengenai sertifikasi tanah wakaf, namun keadaan yang terjadi di lapangan tak sesuai dengan apa yang dicita-citakan. Pelaksanaan wakaf yang dilakukan masyarakat belum sepenuhnya berjalan tertib dan efisien, sehingga dapat menimbulkan permasalahan. Salah satu permasalahan tanah wakaf ini ditemui di Kota Madiun.

Secara umum, pelaksanaan wakaf tanah di Kota Madiun berjalan dengan lancar, namun beberapa persoalan terkait tanah wakaf masih bisa kita temui di lapangan. Permasalahan-permasalahan tersebut pada akhirnya akan mengakibatkan tujuan utama dari wakaf sendiri tidak tercapai secara maksimal. Pada dasarnya, tujuan akan tercapai ketika semua pihak terkait bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Hilangnya unsur kerjasama bukan tidak mungkin akan berujung pada munculnya konflik. Meskipun konflik menjadi sesuatu kejadian yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun, namun bukan berarti konflik tidak dapat diselesaikan. Manajemen konflik merupakan salah satu metode yang bisa digunakan untuk mengendalikan atau mengakhiri konflik yang pada ujungnya akan bermuara pada tercapainya tujuan yang dicita-citakan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang permasalahan wakaf yang ada di Kota Madiun serta manajemen konflik dalam penyelesaian masalah wakaf di Kota Madiun. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis fenomena konflik tanah wakaf di Kota Madiun dan untuk

menganalisis manajemen konflik dalam penyelesaian permasalahan tanah wakaf di Kota Madiun.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan, yang menggunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan yang digunakan adalah dengan pendekatan sosiologi. Adapun hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa pertama, fenomena konflik tanah wakaf di Kota Madiun sangat beragam diantaranya adalah permasalahan terkait sertifikat tanah wakaf dan permasalahan terkait dengan wakif dan nadzir. Kedua, manajemen konflik dalam menyelesaikan permasalahan tanah wakaf di Kota Madiun diselesaikan berdasarkan dengan arahan atau masukan yang diberikan oleh Kepala KUA selaku Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf. Ada 4 gaya yang digunakan oleh KUA di Kota Madiun yakni gaya dominan, gaya mengikuti kemauan, gaya kolaborasi dan gaya kompromi. Kepala KUA akan mempertimbangkan berbagai alternative penyelesaian dan memilih sebuah gaya dianggap tepat untuk situasi konflik.



Analysis of Conflict Management in Settlement of Waqf Land Disputes in Madiun City

ABSTRACT

Although the law has regulated in such a way regarding the rules about waqf, especially regarding the certification of waqf land, but the situation happening in the field is not in accordance with what was aspired to. The implementation of waqf carried out by the community is not fully orderly and efficient, so it can cause problems. One of the problems of waqf land is found in Madiun City.

In general, the implementation of land waqf in Madiun City is going smoothly, but we can still encounter some problems related to waqf land in the field. These problems will ultimately result in the main goal of the waqf itself not being maximally achieved. Basically, the goal will be achieved when all related parties work together to achieve the desired goal. The loss of the element of cooperation is not unlikely to lead to the emergence of conflict. Although conflict is something that cannot be avoided by anyone, it does not mean that conflict cannot be resolved. Conflict management is one of the methods that can be used to control or end the conflict that will eventually lead to the achievement of the desired goal.

Based on this background, the author is interested in researching more deeply about the waqf problem in Madiun City as well as conflict management in solving the waqf problem in Madiun City. The purpose of this research is to analyze the phenomenon of waqf land conflict in Madiun City and to analyze conflict management in solving the waqf land problem in Madiun City.

This research includes field research, which uses qualitative research methods. The approach used is a

sociological approach. As for the results of this research, it was concluded that firstly, the phenomenon of waqf land conflict in Madiun City is very diverse, including problems related to waqf land certificates and problems related to wakif and nadzir. Second, conflict management in resolving waqf land issues in Madiun City is resolved based on the directives or input given by the Head of KUA as the Waqf Pledge Deed Maker. There are 4 styles used by KUA in Madiun City, namely the dominant style, the following style, the collaboration style and the compromise style. The head of KUA will consider various settlement alternatives and choose a style considered appropriate for the conflict situation.



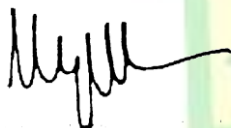
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Datik Ardiyah**, NIM 503210014 dengan judul: **"Analisis Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun"**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munāqashah* Tesis.

Ponorogo, 5 Juni 2023

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Miftahul Huda, M. Ag.
NIP 197605172002121002



Dr. Rohmah Maulidia, M. Ag.
NIP 197711112005012003



IAIN
PONOROGO



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stairponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Datik Ardiyah**, NIM 503210014 dengan judul: *"Analisis Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun"* telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Jum'at, 1 September 2023** dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

| No | Nama Penguji | Tandatangan | Tanggal |
|----|--|-------------|------------|
| 1 | Dr. Muh. Tasrif, M.Ag. NIP 197401081999031001 Ketua Sidang | | 11-10-2023 |
| 2 | Dr. Agus Purnomo, M.Ag. NIP 197308011998031001 Penguji Utama | | 11-10-2023 |
| 3 | Prof. Dr. Miftahul Huda, M.Ag. NIP 197605172002121002 Penguji/Pembimbing 1 | | 11-10-2023 |
| 4 | Dr. Rohmah Maulidia, M.Ag. NIP 197711112005012003 Sekretaris/Pembimbing 2 | | 11-10-2023 |

Ponorogo, 13 September 2023
Direktur Pascasarjana,

Dr. Muh. Tasrif, M.Ag
NIP 197401081999031001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Datik Ardiyah
NIM : 503210014
Program Studi : Hukum Keluarga Islam
Judul Tesis : Analisis Manajemen Konflik dalam
Penyelesaian Sengketa Tanah
Wakaf di Kota Madiun

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 14 November 2023

Penulis,



Datik Ardiyah

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, Saya Datik Ardiyah, NIM 503210014, Program Magister Prodi Hukum Keluarga Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *“Analisis Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun”* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, Juni 2023

Pembuat Pernyataan,



Datik Ardiyah
NIM 503210014

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Wakaf adalah menahan harta baik secara abadi atau sementara, dari segala bentuk tindakan pribadi, misalnya menjual dan memberikan harta wakaf atau yang lainnya, untuk tujuan pemanfaatan hasil secara berulang-ulang bagi kepentingan umum atau khusus, sesuai dengan tujuan yang disyariatkan oleh *wakif* dan dalam batasan hukum syariat.¹ Secara terminologi, menurut ahli fiqh wakaf menggunakan dua kata yaitu *habas* dan wakaf. Dua kata tersebut sama-sama mengandung makna *al-imsak* (menahan), *al-man'u* (mencegah atau melarang), dan *at-tamakkust* (diam). Disebut menahan, karena wakaf ditahan dari kerusakan, penjualan, dan semua tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan wakaf. Dikatakan menahan, juga karena manfaat dan hasilnya ditahan dan dilarang bagi siapapun selain dari orang-orang yang termasuk berhak atas wakaf tersebut.²

¹ Miftahul Huda, *Mengalirkan Manfaat Wakaf (Potret Perkembangan Hukum dan Tata Kelola Wakaf di Indonesia)* (Bekasi: Gramata Publishing, 2015), 7.

² *Ibid.*, 10.

Salah satu wakaf yang paling banyak di Indonesia yaitu berupa wakaf tanah. Berdasarkan Informasi Wakaf (Siwak) Departemen Agama Republik Indonesia, wakaf di Indonesia berjumlah 440.512 tempat atau bidang yang luas keseluruhannya yaitu 57.263,69 Ha. Dari jumlah total tersebut masih ada tanah wakaf yang belum bersertifikat. Lebih spesifik lagi, di Provinsi Jawa Timur masih 51,87% wakaf tanah yang belum bersertifikat.³

Tanah wakaf yang belum mempunyai sertifikat ini memiliki potensi menimbulkan sebuah permasalahan. Ada beberapa permasalahan yang timbul akibat tanah wakaf yang belum bersertifikat, di antaranya adanya pengambilan kembali tanah wakaf oleh ahli waris, tanah wakaf dijual kepada pihak yang tidak bertanggung jawab, terjadinya penyalahgunaan tanah wakaf yang dilakukan oleh keluarga nadzhir, serta tanah wakaf yang tidak dikelola dengan baik akibat nadzhir yang tidak profesional.⁴

Melihat banyaknya permasalahan yang ditimbulkan apabila tanah wakaf belum bersertifikat maka sudah

³ SIWAK, "Jumlah Tanah Wakaf Seluruh Indonesia," 2022, siwak.kemenag.go.id.

⁴ Dewi Hendrawati dan Islamiyati, "Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf yang Tidak Tersertifikasi di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah," *Masalah-Masalah Hukum Jilid 47*, no. 1 (2018): 71.

menjadi keharusan bagi semua pihak untuk mendorong sertifikasi tanah wakaf. Hal ini karena secara hukum positif, tanah wakaf yang belum bersertifikat menjadi tidak sah dan tidak mendapatkan kepastian hukum dari negara.⁵

Definisi dari sertifikasi tanah wakaf sendiri yaitu sebuah proses pendaftaran tanah wakaf guna mendapat kepastian hukum. Sertifikasi tanah wakaf ini telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006. Aturan tentang sertifikasi tanah wakaf ini sudah seharusnya dilaksanakan. Hal ini karena sertifikasi tanah wakaf sangat penting adanya, baik dari aspek tertib hukum maupun pada aspek administrasi penguasaan serta peruntukan tanah wakaf yang selaras dengan peraturan Undang-Undang Agraria.⁶

Berdasarkan Undang-undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, pelaksanaan wakaf harus dicatat dan dituangkan dalam Akta Ikrar Wakaf (AIW). Akta Ikrar Wakaf adalah bukti pernyataan kehendak Wakif untuk mewakafkan harta benda miliknya guna dikelola Nazhir

⁵ Bambang Hadi Cahyono, “Kesadaran Hukum Masyarakat Terhadap Sertifikasi Tanah Wakaf di Kecamatan Jambon Kabupaten Ponorogo” (Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2021), 2.

⁶ Rachmad Halim, *Hukum Perwakafan di Indonesia* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), 104.

sesuai dengan peruntukan harta benda wakaf. Selanjutnya, akta tersebut didaftarkan di instansi terkait untuk memperoleh sertifikat serta mengumumkan pelaksanaannya yang dilakukan sesuai dengan tata cara yang telah diatur menurut peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang wakaf. Setiap prosedur dalam perwakafan tersebut pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan ketertiban hukum dan administrasi wakaf agar harta benda wakaf dapat terlindungi.

Meskipun undang-undang sudah mengatur sedemikian rupa mengenai aturan tentang wakaf khususnya mengenai sertifikasi tanah wakaf, namun keadaan yang terjadi di lapangan tak sesuai dengan apa yang dicita-citakan. Pelaksanaan wakaf yang dilakukan masyarakat belum sepenuhnya berjalan tertib dan efisien, sehingga dapat menimbulkan permasalahan dan sengketa wakaf. Sengketa wakaf sendiri merupakan permasalahan hukum wakaf yang terjadi antara dua pihak atau lebih, di mana masing-masing pihak tidak melaksanakan kewajibannya dan pihak lain merasa dirugikan, sehingga tujuan dan peruntukan wakaf tidak tercapai. Sengketa wakaf menjadi masalah yang sering dijumpai di Kantor Urusan Agama tak terkecuali di Kantor Urusan Agama Kota Madiun.

Secara umum, pelaksanaan wakaf tanah di Kota Madiun berjalan dengan lancar, namun beberapa persoalan terkait sertifikasi tanah wakaf masih bisa kita temui di lapangan. Tingginya minat masyarakat Kota Madiun tidak dibarengi dengan kesadaran dan tanggungjawab dalam proses pelaksanaan wakaf. Kurangnya kesadaran masyarakat Kota Madiun tersebut mengakibatkan banyaknya tanah yang diwakafkan belum bersertifikat wakaf. Ada beberapa kendala yang ditemui di lapangan diantaranya tanah yang diwakafkan masih jadi satu sertifikatnya dengan tanah hak milik wakif, dan wakif menunjuk nadzir untuk diamanahi mengurus semua terkait administrasi maupun biaya. Dan ketika tanah masih jadi satu dengan milik wakif, sering wakif tidak peduli dengan biaya pemecahan. Dari sinilah masalah terjadi, mahalnya biaya pemecahan dan biaya ukur menyebabkan sertifikasi tanah wakaf berhenti di tengah jalan.⁷

Selanjutnya, masalah yang sering pula ditemukan adalah ketika nadzir sudah ikrar wakaf maka dianggap tugas administrasi sudah selesai. Padahal tidaklah demikian, setelah nazhir melakukan ikrar, nadzir seharusnya

⁷ Moh. Anang, Wawancara, 1 September 2022.

melanjutkan urusannya ke Kantor ATR/ BPN untuk memproses sertifikat tanah dari Hak milik/letter C menjadi sertifikat Wakaf. Namun pada kenyataannya, ada beberapa tanah wakaf yang Wakifnya sudah meninggal lama dan status tanah masih Sertifikat Hak Milik wakif. Dengan demikian, maka pengurusan sertifikat tanah wakaf harus dilampiri dengan surat kuasa dari ahli waris. Tidak berhenti disana, jika kebetulan dari ahli warisnya ada yang tidak diketahui alamat tinggal dan ada yang alamat tinggal diluar negeri, dan ada yang di luar provinsi jawa timur, dan lain – lain maka permasalahan akan semakin runyam. Dari kasus ini maka nadzir membutuhkan biaya banyak dan sulitnya mencari ahli waris sehingga nadzir malas untuk mengurus sertifikat tanah dari SHM ke Wakaf.⁸

Permasalahan lain juga muncul ketika tanah wakaf yang diperuntukkan untuk Yayasan masih ditemukan dokumen legal Yayasan belum lengkap sehingga pengurusan proses sertifikasi lambat. Adanya permasalahan yang sekarang masih belum selesai yaitu ketika ada wakif mewakafkan sebidang tanah sawah untuk dibagi 3 peruntukanya namun salah satu nadzir menyalah gunakan

⁸ Ibid.

kedudukan nadzirnya mengajak wakif untuk ikrar wakaf pada satu nadzir. Dari kasus tersebut akhirnya menimbulkan permasalahan yang panjang dan butuh penyelesaian dengan kehati – hatian oleh beberapa pihak yang harus menangani masalah tersebut (kasus wakaf di kelurahan Winongo Kecamatan Manguharjo Kota Madiun). Wakif mengadukan kasus tersebut kepada 2 (dua) Organisasi yang diberi hak tanah wakaf, serta melaporkan kasus tersebut ke Walikota dan sudah beberapa penyelesaian ditempuh namun terus gagal. Ditemui juga kasus ketika nadzir setelah ikrar wakaf menunda pengurusan sertifikasi tanah wakaf ke BPN semua berkas termasuk AIW hilang padahal ikrar wakaf hanya berlaku satu kali sedangkan berkas di PPAIW juga tidak ada.⁹

Permasalahan-permasalahan tersebut pada akhirnya akan mengakibatkan tujuan utama dari wakaf sendiri tidak tercapai secara maksimal. Ada dua alternative yang bisa digunakan untuk menyelesaikan permasalahan terkait dengan wakaf yaitu melalui jalur litigasi maupun non litigasi. Perkembangan terakhir mengenai undang-undang perwakafan dilaksanakan pada tahun 2004 melalui Undang-

⁹ Ansori, Wawancara, 2 September 2022.

Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf. Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa, penyelesaian sengketa perwakafan ditempuh melalui musyawarah untuk mencapai mufakat. Apabila tidak berhasil, sengketa dapat diselesaikan melalui mediasi, arbitrase, atau pengadilan.

Dari pasal tersebut penyelesaian sengketa tanah wakaf secara non litigasi dapat ditempuh melalui musyawarah, mediasi, ataupun arbitrase. Jika melalui musyawarah, maka mekanismenya dapat ditentukan oleh para pihak sesuai dengan adat setempat.¹⁰ Jika musyawarah tidak menghasilkan kesepakatan, maka sengketa dapat diselesaikan melalui mediasi dengan bantuan pihak ketiga yang disepakati para pihak yang bersengketa sebagai penengah atau mediator. Apabila mediator ternyata juga tidak memberikan keputusan yang memuaskan salah satu pihak, jalan selanjutnya yang bisa ditempuh melalui arbitrase dengan bantuan lembaga BASYARNAS (Badan Arbitrase Syariah Nasional) sebagai lembaga islah yang mampu menyelesaikan sengketa perdata di luar peradilan umum.¹¹ Jika ketiga jalur non-litigasi diatas berakhir

¹⁰ Muhammad Rifqi Hidayat and Parman Komarudin, "Penyelesaian Sengketa Wakaf Melalui Jalur Litigasi Dan Non-Litigasi," *Al-Adl: Jurnal Hukum* 11, no. 2 (2020): 192.

¹¹ *Ibid.*, 193.

kepada kebuntuan, maka satu-satunya jalan yang tersisa adalah jalur litigasi yaitu melalui pengadilan agama yang secara absolut memiliki tugas dan wewenang untuk memeriksa, memutus dan menyelesaikan bidang wakaf bagi yang beragama Islam dalam sebagaimana dikatakan dalam Pasal 49 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 yang telah dirubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 tentang Peradilan Agama.¹²

Pada dasarnya, terjadinya sengketa mesti didahului oleh konflik terlebih dahulu, konflik menurut Dean G. Pruitt dan Jeffery Z. Rubin adalah persepsi mengenai perbedaan kepentingan atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi dari pihak-pihak yang berkonflik tidak tercapai, para pihak yang berkonflik tidak berhasil menyelesaikan masalah secara bersama. Sebuah konflik berubah atau berkembang menjadi sebuah sengketa bilamana pihak yang merasa dirugikan telah menyatakan rasa tidak puas atau keprihatinannya, baik secara langsung kepada pihak-pihak yang dianggap sebagai penyebab kerugian atau kepada pihak lain. Dengan demikian sengketa merupakan kelanjutan dari konflik, atau

¹² Junaidi Abdullah and Nur Qodin, "Penyelesaian Sengketa Wakaf Dalam Hukum Positif," *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 1, no. 1 (2016): 48–50.

sebuah konflik akan berubah menjadi sengketa apabila tidak dapat diselesaikan.¹³ Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa sengketa itu mesti didahului oleh konflik karena perbedaan kepentingan dan tidak dapat dicapai kesepakatan melalui musyawarah. Pada perbuatan wakaf, obyek yang dijadikan sengketa adalah harta wakaf, sedangkan para pihak yang bersengketa bisa terjadi antara masyarakat dengan nazhir, wakif dengan nazhir, maupun nazhir dengan ahli waris wakif.¹⁴

Konflik dalam proses wakaf akan terselesaikan ketika semua pihak terkait bekerjasama untuk tercapainya kesepakatan. Munculnya sengketa wakaf sendiri merupakan ujung dari meledaknya sebuah konflik diantara para pihak-pihak yang berkepentingan. Meskipun konflik menjadi sesuatu kejadian yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun, namun bukan berarti konflik tidak dapat diselesaikan. Manajemen konflik merupakan salah satu metode yang bisa digunakan untuk mengendalikan atau

¹³ Rachmadi Usman, *Pilihan Penyelesaian Sengketa Di Luar Pengadilan* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2003), 1.

¹⁴ Dewi Hendrawati and Islamiyati Islamiyati, "Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf Yang Tidak Tersertifikasi Di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah," *Masalah-Masalah Hukum* 47, no. 1 (2018): 72.

mengakhiri konflik atau sengketa yang pada ujungnya akan bermuara pada tercapainya tujuan yang dicita-citakan.

Manajemen Konflik didefinisikan sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.¹⁵ Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil dan efisien. Hal yang dilakukan dalam manajemen konflik meliputi langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik.¹⁶

Keberhasilan dalam mengelola konflik ditentukan oleh ketepatan memilih teknik dalam pengelolaan, kemampuan pihak ketiga atau pimpinan dalam mengelola konflik, dan kesediaan pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik. Dalam menghadapi konflik, pihak yang terlibat konflik berupaya mengelola konflik untuk menciptakan solusi yang menguntungkan dengan

¹⁵ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 129

¹⁶ Edi Santoso dan Lili Budiati, *Manajemen Konflik*, (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2014), 119.

menggunakan berbagai sumber sekecil dan seefisien mungkin.¹⁷ Akan tetapi, manajemen konflik juga dapat dilakukan oleh pihak ketiga yang mendapat tugas dari pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik. Dalam manajemen konflik dilakukan proses penyusunan strategi sebagai rencana untuk mengelola konflik, karena jika tidak konflik bisa berkembang menjadi konflik destruktif.¹⁸

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang permasalahan wakaf yang ada di Kota Madiun serta manajemen konflik dalam penyelesaian masalah wakaf di Kota Madiun. Maka dari itu, penulis mengangkatnya dalam sebuah judul ***ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN SENGKETA TANAH WAKAF DI KOTA MADIUN.***

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, ada 2 rumusan masalah yang peneliti jawab:

¹⁷ Kusworo, *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi* (Bandung, Alqaprint Jatinangor, 2019), 10.

¹⁸ *Ibid.*,

1. Bagaimana fenomena konflik tanah wakaf di Kota Madiun?
2. Bagaimana manajemen konflik dalam penyelesaian permasalahan tanah wakaf di Kota Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis fenomena konflik tanah wakaf di Kota Madiun.
2. Untuk menganalisis manajemen konflik dalam penyelesaian permasalahan tanah wakaf di Kota Madiun

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan sumbangan wawasan dalam rangka pengembangan khazanah keilmuan, khususnya pada bidang penyelesaian konflik perwakafan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam pengaplikasian manajemen konflik dalam penyelesaian konflik wakaf.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah hasil penelitian dan karya ilmiah yang telah terdahulu. Berdasarkan penelusuran, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu bertujuan untuk melihat sejauhmana masalah yang ditulis telah diteliti oleh peneliti lain di tempat dan waktu yang berbeda. Serta untuk menambah wawasan peneliti agar bisa mengembangkan pola pikirnya. Dalam hal ini peneliti telah menemukan 4 kajian terdahulu, berikut penjelasannya.

Pertama, jurnal oleh Fatahillah, dengan judul penelitian “Perlindungan Hukum Tanah Wakaf Yang Tidak Memiliki Sertifikat (Studi terhadap Putusan Wakaf di Mahkamah Syar’iyah Aceh)”. Penelitian ini dilakukan karena banyaknya temuan tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat. Fokus penelitian ini di antaranya terkait status dan juga perlindungan hukum dari tanah wakaf yang belum mempunyai sertifikat. Guna menjawab tujuan dari penelitian tersebut, digunakan metode yuridis normatif.

Adapun hasil penelitian ini yaitu tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat statusnya sah menurut hukum Islam. Namun, apabila ditinjau dari hukum perundangan, tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat, maka tidak mempunyai kekuatan hukum. Lebih lanjut, perlindungan hukum dari negara bagi tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat juga tidak ada.¹⁹

Selanjutnya, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendrawati dan Islamiyati dengan judul “Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf yang Tidak Tersertifikasi di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah”. Penelitian ini dilakukan karena adanya kesenjangan sebuah peraturan wakaf dengan realitas penyelesaian sengketa wakaf yang tidak mempunyai sertifikat. Fokus penelitian ini yakni pada penyebab dan penyelesaian terhadap kasus sengketa tanah wakaf yang tidak mempunyai sertifikat. Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini yakni yuridis empiris. Adapun hasil dari penelitiannya disebutkan bahwa ada 11,8% tanah wakaf yang tidak mempunyai sertifikat. Penyebab dari masalah tersebut di antaranya SDM yang

¹⁹ Zahrul Fatahillah, “Perlindungan Hukum Tanah Wakaf Yang Tidak Memiliki Sertifikat (Studi terhadap Putusan Wakaf di Mahkamah Syar’iyah Aceh),” *Jurnal Kalam* 7, no. 1 (2019): 65.

terdiri dari *wakif* serta *nazhir*, selain itu faktor tempat serta adanya kesalahpahaman dalam legalitas wakaf. Adapun penyelesaian kasus wakaf ini yakni dengan mediasi.²⁰

Kajian terdahulu yang ketiga yaitu oleh Munawirsyah, dengan judul penelitian “Perlindungan Hukum Tanah Wakaf yang Tidak Memiliki Sertifikat”. Penelitian ini dilakukan karena banyaknya tanah wakaf yang tidak mempunyai sertifikat. Fokus penelitian ini yakni pada status hukum serta perlindungan hukum tanah wakaf yang tidak mempunyai sertifikat. Metode yang digunakan yaitu yuridis normatif. Adapun hasil penelitian ini menyatakan bahwa status hukum tanah wakaf yang tidak mempunyai sertifikat sah dalam hukum Islam, tetapi dalam hukum perundangan wakaf tidak memiliki kekuatan hukum. Dengan demikian, wakaf yang tidak memiliki sertifikat, negara tidak memberikan perlindungan hukum.²¹

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Cahyono yang berjudul “Kesadaran Hukum Masyarakat Terhadap Sertifikasi Tanah Wakaf di Kecamatan Jambon Kabupaten Ponorogo”. Penelitian tersebut dilakukan karena masih

²⁰ Hendrawati dan Islamiyati, “Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf yang Tidak Tersertifikasi di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah,” 71.

²¹ Isnan Munawirsyah, “Perlindungan Hukum Tanah Wakaf yang Tidak Memiliki Sertifikat,” *Jurnal Al-Ilmu* 5, no. 2 (2020): 24.

banyaknya tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat. Fokus dari penelitian ini yakni pada kesadaran masyarakat Kecamatan Jambon akan sertifikat tanah wakaf. Metode yang digunakan yakni dengan penelitian lapangan. Adapun hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pemahaman akan sertifikat tanah wakaf masyarakat masih tergolong rendah.²²

Seperti dengan keempat penelitian sebelumnya yang dilakukan karena masih banyaknya tanah wakaf yang belum bersertifikat, penelitian ini juga memiliki latar belakang yang sama. Penelitian yang dilakukan oleh Fatahillah dan Munawirsyah, berfokus pada status dan perlindungan hukum tanah wakaf yang tidak memiliki sertifikat. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hendrawati dan Islamiyati penyebab dan penyelesaian terhadap kasus sengketa tanah wakaf yang tidak mempunyai sertifikat. Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Cahyono berfokus pada kesadaran akan penting sertifikat tanah wakaf. Meskipun penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian-penelitian terdahulu, akan tetapi fokus penelitian

²² Cahyono, "Kesadaran Hukum Masyarakat Terhadap Sertifikasi Tanah Wakaf di Kecamatan Jambon Kabupaten Ponorogo," 107.

ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian ini berfokus pada manajemen konflik dari permasalahan tanah wakaf yang ada.

Adapun secara metodologi, penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, Hendrawati dan Islamiyati, di mana penelitiannya dilakukan dengan metode lapangan. Meskipun sama dalam hal metodologi yang digunakan, tetapi penelitian ini dilakukan di tempat yang berbeda. Penelitian ini bertempat pada Kota Madiun. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fatahillah dan Munawirsyah dilakukan dengan metodologi yuridis normatif. Metodologi tersebut jelas berbeda dengan metodologi yang peneliti gunakan.

F. Metode Penelitian

1. Metode dan Pendekatan

Guna menjawab kedua rumusan masalah dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian dengan metode penelitian kualitatif. Pengertian dari penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang dilakukan untuk melihat suatu fenomena, kejadian, atau kehidupan manusia guna memperoleh makna,

pemahaman, dan pengertian.²³ Adapun fenomena yang diteliti yaitu permasalahan tanah wakaf.

Pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena di atas adalah dengan pendekatan sosiologi. Objek penelitian ini yaitu wakif dan nadzir yang berada di Kota Madiun. Lebih lanjut, data yang peneliti peroleh, dilakukan analisis dengan teori manajemen konflik.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Madiun. Secara lebih spesifik lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian yaitu KUA Kecamatan Tama, KUA Kecamatan Kartoharjo, dan KUA Kecamatan Mangunharjo.

Pemilihan tiga lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian ini bukanlah tanpa sebab. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari hasil observasi dan wawancara pendahuluan, peneliti masih menemukan banyaknya tanah wakaf yang belum bersertifikat.

²³ James A. Black dan Dean J. Champion, *Metode dan Masalah Penelitian Sosial* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 328.

3. Data dan Sumber Data

Guna menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini pasti dibutuhkan data dan sumber data. Data adalah sebuah fakta yang terjadi di lapangan yang dikumpulkan peneliti dan selanjutnya dibuat sebuah kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang akan dijawab. Semua hal yang ditemukan di lapangan selama proses penelitian, baik itu gambar, dokumen, atau hal lain disebut dengan data.²⁴ Sumber data yang peneliti gunakan untuk memperoleh data di antaranya:

a. Sumber data primer

Yang disebut dengan sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari narasumber sebagai pemilik informasi yang sedang dicari.²⁵ Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara. Adapun narasumber dalam penelitian ini di antaranya *nadzir*, *wakif*, dan pihak yang mengetahui permasalahan dalam proses sertifikasi tanah wakaf di Kota Madiun. Para pihak yang

²⁴ Jonatan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 224.

²⁵ Saifudin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), 91.

dimaksud di antaranya yaitu BWI selaku pembina *nadzir* dalam mengelola dan mengembangkan tanah wakaf. Selain itu, ada kepala KUA Kecamatan Taman, kepala KUA Kecamatan Kartoharjo, dan kepala KUA Kecamatan Mangunharjo selaku PPAIW yang mengeluarkan AIW.

b. Sumber data sekunder

Selain sumber data primer, penelitian ini juga memerlukan sumber data sekunder. Sumber data sekunder berfungsi untuk pendukung data primer yang ada.²⁶ Sumber data sekunder yang peneliti gunakan yaitu dokumen-dokumen terkait dengan tanah wakaf, serta buku-buku yang berkaitan dengan wakaf dan peraturan yang mengatur tentang wakaf.

4. Teknik Pengumpulan Data

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

²⁶ Sofyan A.P, *Metode Penelitian Hukum Islam, Penuntun Praktis untuk Penulisan Skripsi dan Tesis* (Jakarta: mitra pustaka, 2013), 155.

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan wawancara. Wawancara dilakukan kepada beberapa narasumber yang masih memiliki keterkaitan dengan wakaf tanah yang belum memiliki sertifikat di Kota Madiun, khususnya di Kecamatan Taman, Kecamatan Kartoharjo, dan Kecamatan Manguharjo.

Adapun yang peneliti jadikan narasumber dalam penelitian ini yaitu, pertama Kepala KUA Kecamatan Taman, Kepala KUA Kecamatan Kartoharjo, dan Kepala KUA Manguharjo. Kedua, narasumber dari unsur nadzir yaitu sebanyak 5 nadzir yang tersebar pada ketiga kecamatan di atas. Terakhir, narasumber dari unsur wakif yang berjumlah 2 orang.

b. Dokumentasi

Selain melalui wawancara, data dalam penelitian ini juga peneliti peroleh dengan cara dokumentasi. Dengan dokumentasi, peneliti memperoleh data terkait dengan proses pelaksanaan sertifikasi tanah wakaf di Kota

Madiun. Selain itu, melalui teknik dokumentasi ini, peneliti akan memperoleh data banyaknya tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat di Kota Madiun.

5. Analisis Data

Analisis data adalah sebuah proses dan penyusunan data yang telah diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi.²⁷ Analisis data yang digunakan oleh peneliti yakni menggunakan tiga tahapan. Pertama, reduksi data yaitu dengan merangkum data-data yang telah peneliti peroleh terkait dengan tujuan dari penelitian. Kedua, tahap paparan data, setelah data-data peneliti peroleh, selanjutnya peneliti melakukan tahapan pemaparan. Tahap yang terakhir, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Setelah data peneliti paparkan, kemudian peneliti melakukan penarikan kesimpulan.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), 216.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penulisan penelitian ini, peneliti bagi menjadi lima bab yang saling terkait satu sama lain, lima bab ini di antaranya:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan gambaran secara umum isi tesis yang tentang penelitian yang dilakukan oleh peneliti, di mana penelitian ini membahas terkait permasalahan tanah wakaf yang terjadi di Kota Madiun. Pada bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, telaah pustaka, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TEORI MANAJEMEN KONFLIK

Bab II ini berisi tentang penjelasan teoritik terkait manajemen konflik. Kajian teori tersebut, peneliti gunakan sebagai alat untuk melakukan analisis terkait dengan permasalahan wakaf yang terjadi di Kota Madiun.

BAB III : DESKRIPSI KONFLIK TANAH WAKAF DI KOTA MADIUN

Pada bab ini peneliti mendeskripsikan mengenai konflik tanah wakaf yang terjadi di Kota Madiun. Selanjutnya, peneliti menganalisis konflik-konflik tersebut.

BAB IV : MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN SENGKETA TANAH WAKAF DI KOTA MADIUN

Setelah melakukan pendeskripsian dan analisis pada bab sebelumnya, selanjutnya peneliti melakukan analisis mengenai penyelesaian permasalahan tanah wakaf yang terjadi di Kota Madiun dengan teori manajemen konflik.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini berisi penarikan kesimpulan dari hasil analisis terhadap konflik tanah wakaf yang terjadi di Kota Madiun serta penyelesaiannya dengan manajemen konflik. Selanjutnya di bab

penutup ini peneliti juga memberikan saran terkait dengan permasalahan tanah wakaf di Kota Madiun.



BAB II

TEORI MANAJEMEN KONFLIK

A. Sengketa Tanah Wakaf

Wakaf berarti “menahan”, maksudnya menahan harta yang diambil manfaatnya tanpa musnah seketika dan penggunaannya untuk hal-hal yang diperbolehkan *syara'* dengan maksud mendapatkan keridlaan dari Allah. Dengan melepaskan harta wakaf itu, secara hukum *wakif* telah kehilangan hak kepemilikannya sehingga ia tidak lagi memiliki wewenang atau hak untuk menggunakannya untuk kepentingan pribadi dan hak untuk memindahtangankan atau mengalihkan kepemilikannya kepada pihak lain, seperti menjual, menghibahkan termasuk mewariskan kepada ahli waris.¹

Adapun definisi wakaf menurut mazhab fiqh cukup bervariasi. Kelompok Hanafiyah mengartikan wakaf sebagai menahan materi benda (*al-‘ain*) milik *waqif* (orang yang mewakafkan) dan menyedekahkan atau mewakafkan manfaatnya kepada siapapun yang diinginkan untuk tujuan kebajikan. Sementara Malikiyah berpendapat,

¹ Muhammad Daud Ali, *Sistem Ekonomi Islam Zakat Dan Wakaf* (Jakarta: UI Press, 1988), 94.

wakaf adalah menjadikan manfaat suatu harta yang dimiliki untuk diberikan kepada orang yang berhak dengan satu akad (*sigat*) dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan keinginan *waqif*. Adapun dari komunitas mazhab Syafi'iyah mengartikan wakaf dengan menahan harta yang bisa memberi manfaat serta kekal materi bendanya (*al-'ain*) dengan cara memutuskan hak pengelolaan yang dimiliki oleh *waqif* untuk diserahkan kepada *nazir* yang dibolehkan oleh syari'ah. Sedangkan Hanabilah mendefinisikan wakaf dengan bahasa yang sederhana, yaitu menahan asal harta (tanah) dan menyedekahkan manfaat yang dihasilkan.²

Di dalam Undang-Undang Wakaf No. 41 tahun 2004 dinyatakan bahwa wakaf adalah perbuatan hukum seseorang atau kelompok orang atau badan hukum yang memisahkan sebagian dari harta miliknya dan melembagakannya untuk selama-lamanya guna kepentingan ibadat atau keperluan umum lainnya sesuai dengan ajaran agama Islam. Definisi yang termuat dalam Undang-Undang ini tampaknya sama dengan definisi wakaf yang tercantum dalam kompilasi hukum Islam di Indonesia pasal 215 jo. pasal 1 (1) PP No. 28 Tahun 1977. Dari beberapa definisi wakaf tersebut, dapat

² Agil Husin Al-Munawar Said, *Hukum Islam Dan Pluralitas Sosial* (Jakarta: Penamadani, 2004), 127.

disimpulkan bahwa wakaf bertujuan untuk memberikan manfaat atau faedah harta yang diwakafkan kepada orang yang berhak dan dipergunakan sesuai dengan ajaran syari'ah Islam. Sebagaimana fungsi wakaf yang disebutkan dalam pasal 5 Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004, yakni wakaf berfungsi untuk mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum.

Salah satu macam dari wakaf adalah wakaf tanah. Wakaf tanah merupakan penggunaan tanah untuk kepentingan keagamaan khususnya agama Islam. Dalam ajaran agama Islam terdapat aturan tentang wakaf tanah untuk kepentingan peribadatan dan sosial, yang dipraktikkan oleh orang-orang yang beragama Islam. Lebih lanjut, pengertian wakaf tanah juga dikemukakan oleh Boedi Harsono, yakni perbuatan hukum suci, mulia dan terpuji, yang dilakukan oleh seseorang atau badan hukum, dengan memisahkan harta kekayaannya yang berupa tanah hak milik dan melembagakannya untuk selama-lamanya menjadi 'sosial wakaf, yaitu wakaf yang diperuntukkan bagi

kepentingan peribadatan atau keperluan umum lainnya, sesuai dengan ajaran agama Islam.³

Pelaksanaan wakaf tanah ini tidak selalu berjalan tertib sesuai dengan peraturan yang ada. Hingga saat ini masih ada konflik atau sengketa yang terjadi pada pelaksanaan wakaf tanah. Menurut Rachmadi Usman, kata *conflict* dan *dispute* keduanya mengandung pengertian tentang adanya perbedaan kepentingan di antara kedua pihak atau lebih, tetapi keduanya dapat dibedakan. Kata *conflict* sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia menjadi *konflik*, sedangkan kata *dispute* dapat diterjemahkan dengan *sengketa*. Sebuah konflik, yakni sebuah situasi di mana dua pihak atau lebih di hadapkan pada perbedaan kepentingan, tidak akan berkembang menjadi sengketa, apabila pihak yang merasa dirugikan hanya memendam perasaan tidak puas atau keprihatinannya. Sebuah konflik berubah atau berkembang menjadi sebuah sengketa bilamana pihak yang merasa dirugikan telah menyatakan rasa tidak puas atau keprihatinannya, baik secara langsung kepada pihak-pihak yang dianggap sebagai penyebab kerugian atau kepada pihak

³ Boedi Harsono, *Hukum Agraria Indonesia Sejarah Pembentukan Undang-Undang Pokok Agraria, Isi, Dan Pelaksanaannya* (Jakarta: Djambatan, 2003), 311.

lain. Dengan demikian sengketa merupakan kelanjutan dari konflik, atau sebuah konflik akan berubah menjadi sengketa apabila tidak dapat diselesaikan.⁴ Menurut kamus besar bahasa Indonesia, sengketa adalah sesuatu yang menyebabkan perbedaan pendapat, pertengkaran, perbantahan, pertikaian, perselisihan, atau perkara (dalam pengadilan).⁵

B. Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf

Dalam menyoal problematika wakaf yang terjadi, Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 telah menyatakan bahwa ada dua jalur penyelesaian sengketa wakaf yaitu jalur litigasi dan non litigasi, yaitu melalui jalur Pengadilan Agama dan untuk jalur non litigasi yaitu musyawarah. Pada Pasal 62 Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 juga menyatakan bahwa penyelesaian sengketa perwakafan ditempuh melalui musyawarah untuk mufakat, apabila penyelesaian sengketa tidak berhasil, dapat diselesaikan melalui mediasi, arbitrase atau pengadilan.⁶

⁴ Usman, *Pilihan Penyelesaian Sengketa Di Luar Pengadilan*, 1.

⁵ KBBI, dalam <https://kbbi.kemendikbud.go.id/entri/Sengketa> diakses pada 1 September 2021 pukul 20.00 WIB.

⁶ T. O. Ihroni, *Antropologi Hukum: Sebuah Bangsa Rampai* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001), 212.

1. Jalur Litigasi

Jalur litigasi adalah model penyelesaian sengketa wakaf melalui proses hukum dalam acara di Peradilan Agama yang di mana produk hukum Hakim Pengadilan adalah: (1) Akta Perdamaian, jika penyelesaian sengketa wakaf melalui mediasi Pengadilan Agama; (2) Putusan Hakim Peradilan Agama, jika penyelesaian sengketa sudah melalui hukum acara yang sudah diputuskan oleh Hakim Peradilan Agama.⁷ Penyelesaian sengketa melalui litigasi ini bersifat memaksa, maksudnya adalah memaksa salah satu pihak untuk menggunakan jalur pengadilan dalam menyelesaikan sengketanya. Hasil dari proses penyelesaian ini adalah kesepakatan yang bersifat adversarial yang belum mampu merangkul kepentingan bersama.⁸

Dalam konteks wakaf, Lembaga Peradilan Agama melalui Pasal 49 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 yang telah dirubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 tentang Peradilan Agama telah menetapkan

⁷ Rosdalina Bukido and Misbahul Munir Makka, "Urgensi Akta Ikrar Wakaf Sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa Tanah," *Jurnal Nukhbatul 'Ulum* 6, no. 1 (2020): 252.

⁸ Susanti Adi Nugroho, *Mediasi sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa* (Jakarta: Kencana, 2019), 3.

hal-hal yang menjadi kewenangan lembaga Peradilan Agama. Adapun tugas dan wewenang memeriksa, memutus dan menyelesaikan perkara tertentu bagi yang beragama Islam dalam bidang perkawinan, waris, wasiat, hibah, wakaf, zakat, infaq, shadaqah dan ekonomi syari'ah. Penyelesaian perkara perdata wakaf melalui lembaga peradilan tidak cukup hanya pada lembaga peradilan dalam arti Pengadilan Agama saja, tetapi bisa juga di Pengadilan Negeri karena jika dengan putusan peradilan tingkat pertama tersebut terdapat pihak yang merasa dirugikan, dapat mengajukan upaya hukum pada peradilan yang lebih tinggi yaitu upaya banding pada Pengadilan Tinggi. Jika putusan Pengadilan Tinggi tersebut mengakibatkan salah satu pihak merasa keberatan karena dirugikan, maka dapat mengajukan upaya hukum kasasi pada Mahkamah Agung, dan demikian juga jika salah satu pihak merasa keberatan terhadap putusan Mahkamah Agung pada tingkat kasasi, dapat mengajukan upaya hukum peninjauan kembali pada Mahkamah Agung. Pada kondisi yang demikian tentunya penyelesaian melalui lembaga peradilan memerlukan waktu yang cukup lama,

tentunya juga menyangkut masalah biaya dan tenaga yang tidak sedikit jumlahnya.⁹

2. Jalur Non-Litigasi

Jalur non-litigasi berarti menyelesaikan masalah hukum keluarga di luar pengadilan. Non-litigasi ini sering disebut dengan penyelesaian sengketa alternatif. Adapun penyelesaian sengketa ini telah diatur dalam peraturan perundang-undangan.¹⁰ Peraturan perundang-undangan yang dimaksud adalah pertama, UU Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman, pada pasal 3 disebutkan bahwa penyelesaian perkara di luar pengadilan, atas dasar perdamaian atau melalui wasit (arbitrase) tetap diperbolehkan.¹¹ Kedua, UU Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa Pasal 1 angka 10 disebutkan bahwa alternatif penyelesaian perkara diluar pengadilan (*alternative dispute resolution*) adalah lembaga penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui

⁹ Junaidi Abdullah and Nur Qodin, "Penyelesaian Sengketa Wakaf Dalam Hukum Positif," *Jurnal ZISWAF* 1, no. 1 (2014): 49–50.

¹⁰ Devirianti Effendi, Pelaksanaan Pemberian Bantuan Hukum terhadap Masyarakat Tidak Mampu di Luar Pengadilan (Non-Litigasi), *Jurnal of Swara Justisia*, Vol. 2, No. 1 (April 2018), 107.

¹¹ Pasal 3 Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman.

prosedur yang disepakati para pihak, yakni penyelesaian di luar pengadilan dengan cara konsultasi, negosiasi, mediasi, atau penilaian para ahli.¹²

a. Arbitrase

Arbitrase adalah suatu prosedur penyelesaian sengketa perdata di luar pengadilan yang didasarkan pada suatu perjanjian arbitrase yang dibuat secara tertulis oleh para pihak yang bersengketa. Dalam perjanjian arbitrase dibuat, para pihak menyetujui penyerahan penyelesaian sengketa kepada arbiter atau lembaga arbitrase yang disepakati.¹³

b. Konsultasi

Konsultasi adalah tindakan personal diantara pihak satu (klien) dengan pihak lain sebagai konsultan. Konsultan ini akan memberikan pendapat atau sarannya kepada klien dengan tujuan memenuhi keperluan dan kebutuhan klien. Konsultan ini berperan memberi pendapat hukum sesuai dengan apa yang diminta oleh kliennya. Adapun keputusan

¹² Pasal 1 Angka 10 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa.

¹³ Endrik Safudin, *Alternatif Penyelesaian Sengketa dan Arbitrase* (Malang: Intrans Publishing, 2018), 73.

dalam penyelesaian sengketa akan diputuskan sendiri oleh para pihak.¹⁴

c. **Negosiasi**

Dalam bahasa sehari-hari, negosiasi sepadan dengan istilah berunding, bermusyawarah atau bermufakat. Dalam penyelesaian sengketa, para pihak yang bersengketa, melakukan perundingan atau tawar menawar secara langsung, sehingga diperoleh suatu kesepakatan bersama.¹⁵

d. **Mediasi**

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, mediasi adalah proses pengikutsertaan pihak ketiga dalam penyelesaian suatu perselisihan sebagai penasihat.¹⁶ Sedangkan menurut Peraturan Mahkamah Agung RI No. 02 Tahun 2003 tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan, mediasi didefinisikan sebagai penyelesaian sengketa melalui

¹⁴ Devirianti Effendi, Pelaksanaan Pemberian Bantuan Hukum..., 108.

¹⁵ Syafrida, Ralang Hartati, Keunggulan Penyelesaian Sengketa Perdata Melalui Negosiasi, *Jurnal Surya Kencana Dua*, Vol. 7, No. 2 (Desember 2020), 255.

¹⁶ KBBI, dalam <https://kbbi.kemendikbud.go.id/entri/Mediasi> diakses pada 4 September 2021 pukul 14.00 WIB.

proses perundingan para pihak dengan dibantu oleh mediator.¹⁷

e. **Konsiliasi**

Konsiliasi adalah penyelesaian sengketa luar pengadilan yang melibatkan pihak ketiga, di mana pihak ketiga ini bersifat netral (*neutral*), tidak memihak (*impartiality*), bersifat aktif dan diterima oleh kedua belah pihak yang bersengketa.¹⁸

f. **Pendapat atau penilaian ahli**

Penilaian ahli adalah penyelesaian sengketa di luar pengadilan yang dilakukan oleh para pihak yang bersengketa melalui pendapat atau penilaian ahli terhadap sengketa yang sedang terjadi di antara kedua belah pihak tersebut.¹⁹

C. Konflik dan Manajemen Konflik

1. Konflik

Tidak ada definisi yang ringkas tentang konflik, namun pendapat yang paling umum adalah bahwa

¹⁷ Pasal 1 butir 6 Peraturan Mahkamah Agung RI No. 02 Tahun 2003 tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan.

¹⁸ Endrik Safudin, *Alternatif Penyelesaian Sengketa dan Arbitrase...*, 63.

¹⁹ Takdir Rahmadi, *Mediasi Penyelesaian Sengketa Melalui Pendekatan Mufakat* (Jakarta: RajaGrafindo, 2011), 19.

konflik adalah suatu titik persepsi bahwa jika tidak ada yang menyadari adanya konflik, maka pada umumnya tidak terjadi konflik.²⁰ Kami mendefinisikan konflik secara luas sebagai proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif sesuatu yang dipedulikan oleh pihak pertama.²¹

Menurut Joce L. Hocker & William Wilmot dikutip oleh Wirawan, mendefinisikan, “*conflict is an expressed struggle between at least two interdependent parties perceived incompatible goal, scarce rewards, and interference from other party in achieving their goals.*”²² Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa konflik adalah suatu bentuk ekspresi perjuangan antara setidaknya dua pihak yang saling bergantung tetapi memiliki disonansi dalam mencapai tujuan masing-masing. Ketidakselarasan yang dimaksud adalah adanya perbedaan dalam pengambilan sudut pandang

²⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 305.

²¹ Ibid.

²² Wirawan Wirawan, “Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian,” *Jakarta: PT Bumi Aksara*, 2009, 1.

untuk mencari cara agar mencapai tujuan tersebut, sehingga terjadi perpecahan yang berujung pada konflik.

Menurut Peg Pickering, “konflik berarti adanya beberapa pilihan yang saling bersaing atau tidak selaras”. Dapat dijelaskan bahwa konflik pada dasarnya muncul ketika dua atau lebih pendapat atau tindakan dipertimbangkan dalam suatu peristiwa. Konflik tidak harus bermusuhan, meskipun situasinya mungkin merupakan bagian dari situasi konflik.²³ Menurut Cipi Triatna dalam bukunya perilaku organisasi dalam pendidikan, pengertian konflik secara sederhana merupakan perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan upaya untuk menunjukkan permusuhan secara terbuka atau dengan sengaja mengganggu pencapaian tujuan pihak lain.²⁴ Konflik adalah situasi di mana dua (atau lebih) orang menginginkan tujuan yang mereka yakini dapat dicapai oleh keduanya, tetapi tidak mungkin bagi salah satu pihak.²⁵

²³ Peg Pickering, *How to manage conflict* (Jakarta: ESENSI, 2006), 1.

²⁴ Cipi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 4.

²⁵ Stephen Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen* (Jakarta: PT Indeks, 2007), 384.

Berdasarkan definisi di atas, adanya suatu konflik membutuhkan setidaknya dua pihak; Masing-masing pihak mengerahkan energi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, objek atau situasi yang diinginkan, dan masing-masing pihak percaya bahwa pihak lain menghadirkan hambatan atau ancaman bagi mereka dalam mencapai tujuan tersebut.

Konflik muncul karena adanya konflik antara dua orang atau lebih dan persoalan konflik diantara mereka sangat erat kaitannya dengan apa yang mereka inginkan. Tapi ketika ada konflik, sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkan semua orang. Penyelesaian konflik membutuhkan proses yang sistematis untuk mencapai kesepakatan dan hasil. Dikutip oleh Wibowo, Robbins dan Judge mendefinisikan bahwa konflik adalah “suatu proses yang dimulai ketika salah satu pihak menyadari bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diketahui oleh pihak pertama”.²⁶

²⁶ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2015), 219.

Konflik adalah proses atau hasil interaksi dimana pihak pertama merasa bahwa pihak lain bertentangan dengan kepentingannya atau mempengaruhinya secara negatif. Pihak lain mulai merasa bahwa mereka mendapat reaksi negatif terhadap pandangan dan kepentingan mereka. Pihak yang bereaksi negatif diartikan sebagai lawan yang dapat mengancam pihak yang menerima reaksi negatif. Konflik adalah segala bentuk interaksi yang berlawanan atau antagonistik (berlawanan, kontradiktif atau berlawanan).²⁷

Tingkatan konflik lainnya dari Don Hellriegel dan Jhon W. Slocum Jr. yang pendapatnya dikutip oleh J. Winardi sebagai berikut:²⁸

- a. *Intrapersonal* (konflik yang timbul dalam diri seorang individu)

Konflik internal terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini muncul ketika individu dihadapkan pada dua atau lebih pilihan dan tidak yakin mana yang

²⁷ Kusnadi dan Bambang Wahyudi, *Teori dan Manajemen konflik (Tradisional Kontemporer & Islam)* (Malang: Taroda, 2001), 11.

²⁸ J Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2004), 171.

harus dipilih.²⁹ Konflik interpersonal terjadi ketika individu memiliki kebutuhan, keinginan, realitas, dan nilai yang tidak selaras satu sama lain. Memenuhi kebutuhan dan keinginan sekaligus adalah hal yang mustahil.

- b. *Interpersonal individu* (konflik yang terjadi antarindividu-individu)

Konflik antar manusia dapat muncul ketika dua orang atau lebih dipicu oleh perbedaan pendapat yang tidak dapat dinegosiasikan, perbedaan orientasi, dan perbedaan status. Konflik ini sering muncul karena terus-menerus berinteraksi dengan orang lain untuk menemukan perbedaan.³⁰

- c. *Intragroup* (konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok)

Konflik ini muncul ketika anggota tim bekerja berbeda dari tujuan.³¹

²⁹ Eko Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 12.

³⁰ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 39.

³¹ Ibid.

d. *Intergroup* (konflik yang terjadi antarkelompok-kelompok)

konflik antar kelompok. Konflik antarkelompok diakibatkan oleh saling ketergantungan, tujuan yang berbeda, persepsi yang berbeda, dan meningkatnya kebutuhan akan keahlian dari masing-masing anggota kelompok.³² Konflik ini dapat muncul karena masing-masing kelompok bekerja untuk mencapai tujuan kelompoknya.³³

2. Manajemen Konflik

Manajemen pada dasarnya bukanlah kata yang asing bagi kita, karena hampir dalam setiap aktivitas sehari-hari kita berulang kali bersentuhan secara sadar dan tidak sadar dengan aspek-aspek manajemen. Dalam hampir semua aktivitas sehari-hari kita selalu membutuhkan bimbingan karena tanpa bimbingan yang baik sudah pasti kegiatan yang akan kita lakukan akan

³² Kusworo, *Manajemen Konflik & Perubahan dalam Organisasi* (Sumedang: Alqaprint Jatinangor, 2019), 54.

³³ *Ibid.*

menjadi tidak menentu dan tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan.³⁴

Dari sudut pandang terminologis, administrasi berasal dari kata kerja "mengelola". Secara harfiah, *manegg(iare)* berarti menangani atau melatih kuda, tetapi secara harfiah berarti membimbing, membimbing atau memerintah. Ada juga yang menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris "*manage*" yang sinonim dengan kata "*to understanding, to control and to direct*". Oleh karena itu manajemen dapat diartikan dari asal kata ini sebagai memimpin, mengendalikan, mengarahkan atau mengarahkan.³⁵

Menurut Michael Armstrong, tujuan manajemen adalah mengendalikan sarana untuk mencapai, menyelesaikan, bertanggung jawab, melakukan. Manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian menggunakan sumber daya untuk melakukannya secara efektif. Dua kalimat ini menyampaikan pengertian bahwa manajemen adalah proses pengambilan keputusan tentang sesuatu yang

³⁴ Siti Asiah, *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi* (Gorontalo: Pustaka Cendekia, 2017), 79.

³⁵ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu pendekatan Berdasarkan Agama Islam* (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1986), 9.

perlu dilakukan untuk mencapai tujuan secara efisien dan bertanggung jawab dengan sumber daya yang tersedia.³⁶

Sementara itu Moore mengatakan bahwa manajemen konflik atau sering disebut manajemen konflik adalah kecenderungan manusia untuk mengatur atau mengelola konflik dalam bentuk sikap dan perilaku. Karena masalah yang timbul dari konflik merupakan sesuatu yang menghambat, merintangikan atau mempersulit seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.³⁷

Manajemen konflik mengacu pada inisiatif yang diambil oleh aktor atau pihak ketiga untuk menyelaraskan perselisihan dengan hasil tertentu. Ini dapat mengambil bentuk resolusi konflik dan mengarah pada hasil yang damai, positif, kreatif, konsensual atau agresif.³⁸ Secara konseptual, konsep pengelolaan konflik (conflict management) dapat didefinisikan sebagai suatu proses, seni ilmu dan segala cara yang

³⁶ Asiah, *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*, 79.

³⁷ H. Frazier Moore, *Humas Membangun Citra Dengan Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosda karya, 2004), 176.

³⁸ Edi Santoso dan Lili Budiati, *Manajemen Konflik* (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2014), 219.

tersedia bagi individu, kelompok dan organisasi untuk mencapai tujuan pengelolaan konflik.

Strategi manajemen konflik dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik yang tujuannya untuk menjembatani dan menekan masalah agar tidak timbul konflik yang fatal. Istilah manajemen konflik sendiri menggambarkan rangkaian aksi dan reaksi antara pelaku konflik dengan pihak luar. Manajemen konflik mencakup pendekatan berorientasi proses yang mengontrol bentuk komunikasi antara aktor dan pihak luar serta dampaknya terhadap kepentingan dan interpretasi.³⁹

Manajemen konflik dapat melibatkan swadaya, kolaborasi dalam menyelesaikan masalah (dengan atau tanpa bantuan orang lain), atau pengambilan keputusan pihak ketiga. Pendekatan berorientasi proses untuk manajemen konflik mengacu pada pola komunikasi (termasuk perilaku) pemimpin sekolah dan bagaimana hal ini memengaruhi kepentingan dan interpretasi konflik.⁴⁰ Konflik membutuhkan solusi untuk

³⁹ Habib Alwi, *Pengantar Studi Konflik Sosial: Sebuah Tinjauan Teoritis* (Mataram: Institut Agama Islam Negeri Mataram, 2016), 45.

⁴⁰ Jefri Heridiansyah, "Manajemen konflik dalam sebuah organisasi," *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)* 6, no. 1 (2014): 29.

mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Manajemen konflik diperlukan untuk menyatukan kepentingan yang bertentangan untuk menemukan tempat pertemuan untuk keluar dari konflik.

Dalam manajemen, istilah mengatur pelaksanaan melalui proses perencanaan dalam rangka mencapai hasil yang maksimal. Sukses di perusahaan mana pun dengan manajemen yang baik secara positif memengaruhi perusahaan dalam bentuk perubahan penting. Perubahan besar di sini adalah hasil pemikiran yang lebih konkrit dalam menentukan pilihan dalam memecahkan masalah suatu situasi atau peristiwa.⁴¹

D. Gaya Manajemen Konflik

Menurut Peg Pickering sebagaimana dikutip Eko Sudarmanto, terdapat lima pendekatan pada manajemen konflik yang sudah umum diterima. Tidak ada satu pendekatan pun yang efektif untuk semua situasi. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan kemampuan menggunakan setiap gaya sesuai dengan situasi.

⁴¹ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 105.

1. Gaya Kolaborasi

Gaya kolaborasi (kerja sama) adalah gaya menangani konflik sama-sama menang.⁴² Gaya ini menunjukkan kepedulian yang besar terhadap diri sendiri dan orang lain. Menggunakan gaya ini membutuhkan keterbukaan, berbagi informasi, mencari alternatif dan memeriksa perbedaan untuk menemukan solusi yang efektif dan dapat diterima bersama.⁴³ Ada keinginan menembus semua perbedaan yang ada sedalam mungkin dan mencari solusi yang bisa disepakati semua pihak.⁴⁴

Gaya ini berkaitan erat dengan metode pemecahan masalah dan paling efektif pada masalah yang kompleks. Selain itu, penggunaan gaya ini dibutuhkan kemampuan dalam memanfaatkan keterampilan, informasi, dan sumber daya lain yang dimiliki oleh berbagai pihak untuk mendefinisikan kembali suatu masalah dan merumuskan alternatif solusi yang efektif untuk itu, dan/atau diperlukan komitmen dari para pihak untuk implementasi solusi

⁴² Ibid., 117.

⁴³ M. Afzalur Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," *International journal of conflict management*, 2002, 218.

⁴⁴ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 117.

yang efektif. Hal ini dapat dilakukan asalkan ada cukup waktu untuk pemecahan masalah.⁴⁵

Namun, gaya ini tidak efektif ketika pihak yang berkonflik tidak berniat menyelesaikan masalah atau ketika waktunya terbatas. Kolaborasi membutuhkan waktu. Ketika diterapkan pada tingkat konflik yang lebih tinggi, gaya ini dapat menimbulkan kekecewaan, karena logika dan pemikiran rasional seringkali dikalahkan oleh emosi yang berkaitan dengan posisi atau sikap.⁴⁶ Gaya kolaboratif menggabungkan langkah semua peserta untuk menemukan solusi dari masalah yang kompleks. Gaya ini berguna saat orang dan benda dipisahkan dengan baik, dan biasanya tidak efektif saat pihak lawan siap bertarung. Gaya ini bisa menjadi motivator positif dalam sesi brainstorming atau pemecahan masalah.⁴⁷

218. ⁴⁵ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict,"

⁴⁶ Peg Pickering, *Kiat menangani konflik* (Jakarta: ESENSI, 2006), 37.

⁴⁷ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 117.

2. Gaya Mengikuti Kemauan

Gaya mengikuti kemauan, juga dikenal sebagai penenangan (pujian), adalah gaya lain dalam menghadapi konflik.⁴⁸ Gaya ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain.⁴⁹ Gaya ini menilai tinggi orang lain dan menilai diri sendiri rendah—mungkin mencerminkan rasa rendah diri orang tersebut. Terkait dengan ini adalah upaya untuk meminimalkan perbedaan dan menekankan pada persamaan untuk memberikan kepuasan perhatian orang lain.⁵⁰

Gaya ini berguna ketika salah satu pihak tidak akrab dengan isu-isu yang terlibat dalam konflik atau pihak lain benar dan isu tersebut jauh lebih penting bagi pihak lain. Gaya ini dapat digunakan sebagai strategi ketika salah satu pihak rela menyerahkan sesuatu dengan harapan mendapatkan keuntungan dari pihak lain saat dibutuhkan. Gaya ini mungkin tepat ketika suatu

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 281.

⁵⁰ Pickering, *Kiat menangani konflik*, 37.

pihak berhadapan dari posisi lemah atau percaya bahwa menjaga hubungan itu penting.⁵¹

Gaya ini juga bisa digunakan untuk sengaja menyanjung orang lain agar mereka merasa lebih nyaman menghadapi masalah yang sedang dihadapi. Ada keuntungan memberi selamat kepada orang lain dengan cara ini, terutama jika Anda tidak berada dalam posisi genting secara politik di perusahaan. Gaya mengikuti kehendak orang lain berusaha menyembunyikan perbedaan di antara para pihak sebanyak mungkin dan mencari titik temu. Kepedulian yang besar terhadap kepentingan orang lain membuat seseorang berusaha memenuhi kebutuhan orang lain dengan mengorbankan apa yang penting bagi dirinya sendiri. Mematuhi kehendak orang lain dapat menjaga hubungan baik jika digunakan secara efektif. Memenuhi keinginan orang lain, digunakan secara tidak sadar, mendorong orang bermata cerah untuk melakukan apa yang

⁵¹ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 218.

mereka inginkan, memperlakukan saya seperti yang mereka inginkan.⁵²

3. Gaya Mendominasi

Gaya dominan (menekankan kehendak sendiri) adalah kebalikan dari mengikuti kehendak orang lain. Gaya ini menekankan kepentingan pribadi. Dalam gaya mengikuti kehendak orang lain, seseorang mengesampingkan kepentingannya sendiri. Dengan gaya mendominasi, kepentingan orang lain sama sekali diabaikan.⁵³ Gaya dominan diidentikkan dengan orientasi menang-kalah atau perilaku kompulsif untuk mencapai posisi seseorang. Orang yang dominan atau kompetitif akan melakukan apa pun untuk mencapai tujuan mereka dan akibatnya sering mengabaikan kebutuhan dan harapan orang lain.⁵⁴

Gaya ini efektif ketika keputusan harus segera dibuat atau ketika hal itu tidak penting. Gaya ini bisa bersifat reaksioner, didorong oleh keinginan untuk menyelamatkan diri. Hal ini tercermin dalam

⁵² Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 118.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict,"

filosofi yang berbunyi: "Lebih baik menembak mereka daripada ditembak oleh mereka." Ketika isunya penting, gaya ini memaksa pihak lain untuk fokus pada kebutuhan tertentu. Gaya dominan bisa efektif bila ada perbedaan besar dalam tingkat pengetahuan. Kemampuan untuk menyajikan fakta dalam suatu konflik, memikirkan semuanya, memberikan nasihat yang baik dan bergerak maju secara konkret sangat berguna.⁵⁵

Di sisi lain, bagaimanapun jika langkah yang benar, pasti ada langkah yang salah. Penyalahgunaan kekuasaan dapat mencegah kesuksesan di masa depan. Gaya merusak diri juga sering dikaitkan dengan sikap kurang ajar dan taktik kekerasan. Gaya ini tidak tepat ketika masalah yang terlibat dalam konflik kompleks dan ada cukup waktu untuk membuat keputusan yang baik. Ketika kedua belah pihak sama-sama kuat, menggunakan gaya ini oleh salah satu atau kedua belah pihak dapat menyebabkan jalan buntu. Kecuali mereka

⁵⁵ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 118.

mengubah gaya mereka, mereka mungkin tidak dapat memecahkan kebuntuan.⁵⁶

4. Gaya Menghindar

Gaya menghindar adalah gaya keempat menangani konflik. Orang yang menggunakan gaya ini tidak menghargai diri sendiri atau orang lain. Itulah gaya "jangan merusak mood". Sisi negatif dari gaya ini adalah mengalihkan masalah kepada pihak lain atau mengesampingkan masalah. Orang dengan gaya ini akan menarik diri dari situasi kemudian membiarkan pihak lain untuk menyelesaikannya.⁵⁷ Gaya ini dapat digunakan ketika potensi efek disfungsional dari menghadapi pihak lain melebihi manfaat dari resolusi konflik. Ini dapat digunakan untuk menangani beberapa masalah sepele atau kecil atau periode pendinginan diperlukan sebelum masalah kompleks dapat ditangani secara efektif. Gaya ini tidak pantas ketika menangani isu-isu penting.⁵⁸

⁵⁶ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 220.

⁵⁷ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 119.

⁵⁸ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 220.

Jika masalahnya tidak serius, menunda-nunda sebagai cara yang efektif untuk menggunakan gaya menghindar dapat membantu Anda menenangkan diri. Gaya ini juga efisien dalam hal konsumsi waktu. Gaya membuatnya tidak ngemil, jadi gunakan dengan bijak. Jika Anda melihat seseorang menggunakannya, itu pertanda bahwa mereka merasa tidak aman dan perlu waktu untuk belajar dari situasi tersebut. Pastikan bahwa tindakan nyata diambil ketika waktunya tersedia. Konflik biasanya tidak hilang seiring berjalannya waktu.⁵⁹

5. Gaya Kompromi

Kompromi adalah cara lain untuk mengatasi konflik. Gaya ini diilustrasikan di tengah bagan Lima Gaya Konflik.⁶⁰ Penggunaannya melibatkan memberi dan menerima di mana kedua pihak akan menyerahkan sesuatu untuk mencapai sebuah keputusan yang pada akhirnya dapat diterima bersama. Nilai gaya ini tidak tinggi atau rendah, tergantung pada nilai kepentingan lain atau

⁵⁹ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 120.

⁶⁰ Ibid.

kepentingan diri sendiri. Gaya ini menengah, karena setiap orang memiliki sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Gaya ini paling efektif ketika kedua belah pihak benar, tetapi menghasilkan solusi yang salah ketika salah satu pihak salah. Gaya kompromi paling efektif ketika masalahnya kompleks atau ketika keseimbangan kekuatan seimbang. Kompromi dapat dipilih ketika cara lain gagal dan kedua belah pihak bersedia untuk menyampaikan pandangan mereka dan mencari jalan tengah. Kompromi bisa berarti memecah perbedaan atau bertukar konsesi. Jelas bahwa semua pihak harus siap mengorbankan sesuatu untuk mencapai kesepakatan.⁶¹

Keterampilan negosiasi dan negosiasi melengkapi gaya kompromi. Keuntungannya adalah para pihak yang terlibat didorong untuk mendiskusikan masalah yang mereka hadapi bersama dan diharapkan mereka akan terdorong untuk mencapai kesepakatan.⁶² Ini melibatkan pemikiran tentang masalah yang berbeda,

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

bernegosiasi setelah bernegosiasi dan menemukan solusi yang memuaskan kedua belah pihak. Tidak ada pihak yang menang, tetapi keduanya merasa puas dengan situasinya. Untuk sementara, kedua belah pihak mungkin merasa sakit hati karena harus menyerahkan sesuatu yang penting bagi mereka, tetapi kompromi biasanya merupakan solusi yang dapat diterima. Solusi yang jelas untuk konflik dapat dicapai ketika kompromi ditemukan dan disetujui oleh kedua belah pihak. diterima sebagai solusi yang adil. Satu-satunya kelemahan dari gaya kompromi dalam situasi proyek adalah terkadang aspek yang penting dari sebuah proyek yang dikompromikan hanya untuk mencapai tujuan jangka pendek.⁶³

Gaya ini tidak cocok untuk menangani masalah rumit yang memerlukan pemecahan masalah. Sayangnya, profesional manajemen sangat sering menggunakan gaya ini untuk menangani masalah yang kompleks dan dengan demikian gagal mengidentifikasi masalah nyata dan merumuskan

⁶³ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stress* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018), 107.

solusi yang efektif untuk masalah tersebut. Gaya ini bisa menjadi tidak tepat ketika satu pihak lebih kuat dari yang lain dan percaya bahwa posisinya benar.⁶⁴

Teori manajemen konflik yang dikemukakan di atas bersifat fleksibel dalam hal situasi atau faktor yang harus dipertimbangkan dalam memilih dan menggunakan gaya konflik. Sebuah gaya dianggap tepat untuk situasi konflik jika penggunaannya mengarah pada perumusan dan/atau solusi yang efektif untuk suatu masalah. Meskipun beberapa ilmuwan perilaku menyarankan bahwa mengintegrasikan atau gaya pemecahan masalah paling tepat untuk mengelola konflik telah ditunjukkan oleh orang lain bahwa, untuk konflik dikelola secara fungsional, satu gaya mungkin lebih tepat dari yang lain tergantung pada situasi. Secara umum, mengintegrasikan dan sampai batas tertentu gaya kompromi sesuai untuk menangani isu-isu strategis. Gaya yang tersisa dapat digunakan untuk menangani masalah taktis atau sehari-hari.⁶⁵

⁶⁴ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 221.

⁶⁵ Ibid., 218.

E. Proses Manajemen Konflik

Manajemen konflik organisasi melibatkan proses diagnosis dan intervensi dalam konflik. Diagnosis memberikan dasar untuk intervensi.⁶⁶

1. Diagnosa

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, langkah pertama dalam proses pemecahan masalah adalah pengenalan masalah, yang melibatkan penginderaan masalah, dan perumusan masalah. Bidang manajemen telah mengembangkan solusi untuk banyak masalah, tetapi telah mengabaikan untuk menyelidiki dan mengembangkan proses pengenalan masalah. Penemuan atau pengenalan masalah memerlukan diagnosis masalah yang tepat, sebuah langkah yang diabaikan di banyak organisasi kontemporer. Akibatnya, sangat sering intervensi direkomendasikan tanpa pemahaman yang tepat tentang sifat masalah. Hal ini dapat menyebabkan hasil yang tidak efektif.⁶⁷

Identifikasi atau diagnosis masalah konflik dalam suatu organisasi harus mendahului setiap

⁶⁶ Ibid., 222.

⁶⁷ Ibid., 223.

intervensi yang dirancang untuk mengelola konflik. Beberapa penulis secara khusus menyarankan perlunya diagnosis konflik melalui beberapa pendekatan formal dan informal. Diagnosis yang tepat dari sebab dan akibat dari berbagai jenis konflik dalam suatu organisasi adalah penting karena sebab dan akibat yang mendasarinya mungkin tidak seperti yang tampak di permukaan. Jika intervensi dibuat tanpa diagnosis konflik yang tepat, maka ada kemungkinan bahwa agen perubahan mungkin mencoba memecahkan masalah yang salah. Diagnosis yang komprehensif melibatkan pengukuran konflik, sumbernya, dan efektivitasnya, dan analisis hubungan di antara mereka.⁶⁸

Hasil diagnosis harus menunjukkan apakah ada kebutuhan dan jenis intervensi yang diperlukan untuk mengelola konflik. Hasil diagnosis sebaiknya didiskusikan oleh kelompok perwakilan manajer, yang peduli dengan pengelolaan konflik, dengan bantuan ahli luar yang mengkhususkan diri dalam penelitian dan pelatihan konflik. Diskusi tentang hasil harus memungkinkan para manajer untuk mengidentifikasi

⁶⁸ Ibid.

masalah konflik, jika ada, yang harus dikelola secara efektif.

Pendekatan di atas dapat digunakan untuk melakukan diagnosis konflik yang komprehensif, tetapi tidak setiap organisasi memerlukan diagnosis seperti itu. Seorang praktisi manajemen atau konsultan harus memutuskan kapan dan sejauh mana diagnosis diperlukan untuk pemahaman yang tepat tentang masalah konflik.⁶⁹

2. Intervensi

Diagnosis yang benar harus menginformasikan apakah dan intervensi apa yang diperlukan. Intervensi mungkin diperlukan ketika terdapat terlalu banyak konflik emosional atau terlalu sedikit atau terlalu banyak konflik substantif dan/atau anggota organisasi tidak mengelola konflik mereka secara efektif. Selain itu, data dari wawancara mendalam diperlukan untuk mengetahui efektivitas gaya penanganan konflik interpersonal anggota organisasi.

Ada dua pendekatan dasar untuk intervensi dalam konflik: proses dan structural. Sebuah proses

⁶⁹ Ibid., 225.

mengacu pada urutan peristiwa atau kegiatan yang dilakukan untuk membawa beberapa hasil yang diinginkan. Ada proses-proses tertentu dalam sebuah organisasi, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dll. yang diperlukan untuk membuat sistem sosial bekerja. Struktur mengacu pada pengaturan tugas, teknologi, dan faktor lain yang stabil sehingga anggota organisasi dapat bekerja sama secara efektif. Untuk mencapai tujuan organisasi, baik proses maupun struktur memerlukan integrasi yang tepat.⁷⁰

F. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Gaya manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu antara lain:⁷¹

1. Asumsi tentang konflik. Asumsi tentang konflik mempengaruhi pola perilaku dalam menghadapi situasi konflik. Birokrat yang melihat konflik sebagai hal yang buruk mencoba untuk menekan lawan mereka dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetensi. Baginya, konflik adalah pelanggaran norma, peraturan, atau tatanan birokrasi. Sebaliknya, seorang birokrat yang

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 161–64.

melihat konflik sebagai hal yang baik dan toleran terhadap konflik menggunakan gaya pengelolaan konflik yang tidak kenal kompromi dan kolaboratif.

2. Persepsi penyebab konflik. Persepsi seseorang tentang penyebab konflik akan mempengaruhi gaya manajemen konflik mereka. Konsep seseorang yang mempertimbangkan penyebab konflik untuk mendefinisikan hidup atau harga diri berusaha bersaing dan mengatasi konflik. Sebaliknya, ketika orang menganggap bahwa penyebab konflik tidak berarti bagi kehidupan dan harga diri mereka, mereka menggunakan perilaku menghindar untuk mengelola konflik.
3. Harapan tentang reaksi lawan yang berkonflik. Siapa pun yang memahami bahwa mereka sedang menghadapi konflik mengembangkan strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konflik mereka. Jika dia memperkirakan bahwa lawan konfliknya akan menggunakan gaya manajemen konflik yang kompetitif dan agresif, maka masalah konflik itu penting untuk kariernya, dia terlibat dalam gaya manajemen konflik yang kompeten, dan menolak agresivitas lawan konfliknya.

4. Model komunikasi dalam interaksi konflik. Konflik adalah proses interaktif antara pihak-pihak yang berkonflik. Ketika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak dapat dipahami dan diterima dengan meyakinkan, tanpa kegaduhan dan dengan humor yang segar. Hal ini menunjukkan kemungkinan besar kedua pihak menggunakan gaya manajemen konflik yang sangat kompromistis dan kooperatif. Sebaliknya, jika komunikasi antar pihak tidak baik, menggunakan kata-kata yang keras dan kotor, serta bersikap agresif, bisa jadi kedua belah pihak menggunakan gaya manajemen konflik yang berlawanan.
5. Kekuasaan Yang Dimiliki. Konflik merupakan permainan kekuasaan antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik. Terlebih lagi, jika masalah konfliknya sangat esensial bagi kehidupannya. Sebaliknya, jika ia mempunyai kekuasaan lebih rendah dan memprediksikan bahwa dirinya tidak bisa menang

dalam konflik, ia akan menggunakan gaya manajemen konflik kompromi, akomodasi, dan menghindar.

6. **Pengalaman Menghadapi Situasi Konflik.** Proses interaksi dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik pada dasarnya dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik. Adapun gaya manajemen konflik tertentu yang digunakan sebagai dampak dari pengalaman yang pernah didapatkan ketika menghadapi situasi konflik tertentu. Pengalaman tersebut akan menjadi referensi di dalam melakukan pengambilan keputusan saat seseorang berada dalam situasi konflik.
7. **Sumber Yang Dimiliki.** Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang. Gaya manajemen konflik kompetisi kecil kemungkinannya untuk digunakan bagi seorang yang tidak mempunyai sumber-sumber tersebut. kemungkinan besar ia akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar atau akomodasi.

8. Jenis Kelamin. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa gaya manajemen konflik wanita berbeda dengan gaya manajemen konflik laki-laki. Wanita cenderung menggunakan gaya manajemen konflik akomodatif, sementara laki-laki lebih sering menggunakan gaya manajemen konflik yang bersifat agresif.
9. Kecerdasan Emosional. Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanejemeni konflik diperlukan kecerdasan emosional. Sebagai contoh Lee Fen Ming dalam disertasinya mengemukakan telaah literatur yang menjelaskan bahwa kesuksesan memanejemeni konflik memerlukan keterampilan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional. Dari telaah ini ia mengemukakan beberapa dimensi kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri mengenai kecerdasan emosional, memanejemeni emosi, empati, dan membangun hubungan berdasarkan kecerdasan emosional.

10. Kepribadian. Kepribadian seseorang mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang mempunyai pribadi pemberani, garang dan tidak sabar, serta berambisi untuk menang cenderung memilih gaya manajemen konflik kompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
11. Budaya Organisasi. Budaya organisasi sistem sosial dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat Barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di Masyarakat Indonesia anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.
12. Proses pengambilan keputusan dalam situasi konflik. Organisasi birokratis atau mapan biasanya memiliki prosedur penyelesaian konflik. Dalam proses ini, gaya manajemen konflik para manajer dan anggota organisasi direfleksikan dan dipertimbangkan.
13. Situasi konflik dan posisi dalam konflik. Seseorang dengan gaya manajemen konflik kompetitif cenderung mengubah gaya manajemen konfliknya ketika menghadapi situasi konflik yang berada di luar

kendalinya. Gaya kepemimpinan dapat berubah menjadi gaya manajemen konflik kompromi dan kerjasama. Demikian pula, ketika timbul konflik dengan atasannya, ia cenderung mengadopsi gaya manajemen konflik yang menghindari dan mengakomodasinya.

14. Pengalaman berurusan dengan gaya manajemen konflik. Jika A berkonflik dengan B, C, dan D dan dapat mengatasi konflik tersebut dengan menggunakan gaya kepemimpinan kompetitif, ia akan cenderung menggunakan gaya tersebut ketika berkonflik dengan individu yang sama atau individu lain.
15. Keterampilan Komunikasi. Keterampilan interaksi seseorang memengaruhi pilihan metode manajemen konflik. Seseorang dengan keterampilan komunikasi yang buruk akan mengalami kesulitan menggunakan gaya manajemen konflik yang kompetitif, kooperatif, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut membutuhkan kemampuan komunikasi yang sangat baik untuk berdiskusi dengan lawan dan memulai konflik. Sebaliknya, gaya manajemen konflik menghindar dan adaptif tidak memerlukan banyak diskusi dan argumentasi.

G. Tujuan Manajemen Konflik

Secara lebih spesifik tujuan manajemen konflik adalah sebagai berikut:

1. Mencegah anggota organisasi terdistraksi dari fokus pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Konflik dapat mengalihkan dan mengarahkan energi serta kemampuan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan fisik dan strategis organisasi. Manajemen konflik harus dirancang sedemikian rupa sehingga pihak-pihak yang berkonflik memahami perbedaan dan keberagaman.
2. Meningkatkan kreativitas. Konflik yang muncul di tempat kerja dapat dikelola untuk membangkitkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas. Memperbaiki keputusan dengan mempertimbangkan banyak informasi dan pandangan yang bertentangan atau ketidaksepakatan memungkinkan membuat beberapa keputusan alternatif dan menggunakan informasi yang tepat untuk membuat pilihan terbaik.
3. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui partisipasi dan saling pengertian dan kerjasama. Setiap subsistem serta anggota organisasi harus bekerja secara bersama

untuk saling mendukung dan membantu agar tujuan organisasi tercapai.

4. Pembuatan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik. Berdasarkan situasi konflik, prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik dikembangkan. Sikap dan mekanisme positif untuk berhasil menyelesaikan konflik sering kali menjadi norma budaya organisasi, sebaliknya konflik menyebabkan organisasi disfungsi.

H. Peran komunikasi dalam Manajemen Konflik

Manajemen konflik berfungsi sebagai fungsi komunikasi untuk menyelesaikan potensi masalah, menghilangkan kesalahpahaman, dan berbagi informasi yang membantu menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja. Komunikasi dapat memberikan pengaruh cukup besar dalam mengurangi konflik yang tidak perlu yang dapat kita hindari dan menghemat waktu dan energi untuk meningkatkan kinerja.

Konflik merupakan bagian dari kehidupan manusia yang dapat muncul dalam segala aspek kehidupan dan manusia tidak dapat menghindari konflik dimanapun dalam berinteraksi. Komunikasi telah diidentifikasi sebagai salah satu alat yang dapat digunakan untuk menyelesaikan

konflik. Oleh karena itu, komunikasi mengacu pada keadilan dan berbagai informasi spesifik terkait konflik yang dapat membantu meningkatkan hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik. Komunikasi memungkinkan para pihak yang berkonflik untuk berbagi dan bertukar persepsi dan asumsi, stereotip dan sikap yang jelas yang dibangun oleh kelompok tersebut, sehingga tercipta perdamaian di antara para pihak.

Berbagi dan berbagai informasi sebagai bagian dari proses komunikasi dapat membantu menyelesaikan krisis dan membangun kepercayaan di antara pihak-pihak yang berkonflik, serta menciptakan pemahaman dan meningkatkan hubungan kerja di antara para pihak. Melalui komunikasi, para pihak dapat mendiskusikan apa yang ingin diubah, sifat dan sifat konflik yang memengaruhi kepentingan, serta kebutuhan dan ketakutan para pihak. Dalam penyelesaian konflik, komunikasi yang baik dapat memperkuat hubungan dan mengembangkan kepercayaan dan dukungan, sedangkan komunikasi yang buruk dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan kesalahpahaman.⁷²

Dari perspektif pencegahan, penghindaran, pengelolaan atau penyelesaian konflik, komunikasi

⁷² Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stress*, 108.

antarpribadi sangat penting; ia dapat memainkan banyak peran dalam konflik apa pun (yang pertama adalah ia dapat menciptakan konflik dengan sendirinya). Pada bagian berikut dari makalah ini kita akan fokus pada peran komunikasi yang dapat dimainkan dalam menyelesaikan konflik.

Menurut penulis di atas, untuk menyelesaikan konflik komunikasi menggunakan tiga fungsi. Yang pertama mengacu pada pemahaman dan pengetahuan tentang diri kita sendiri dan orang lain yang berinteraksi dengan kita, sehingga kita dapat mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kita dapat mempengaruhi mereka dan, di sisi lain, untuk membuat posisi kita diketahui sehingga mereka dapat bereaksi terhadapnya. Fungsi komunikasi yang kedua adalah tentang mengembangkan hubungan yang konsisten dengan orang lain, sehingga kita dapat memberi arti penting pada realitas kita – fungsi sosialisasi individu. Fungsi ketiga mengacu pada dimensi pengaruh komunikasi dan persuasi, mengembangkan lebih lanjut gagasan tentang upaya bersama dan kolaborasi.⁷³

⁷³ Gabriela Hener, "Communication and conflict management in local public organizations," *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 6, no. 30 (2010): 137.

BAB III

DESKRIPSI SENGKETA TANAH WAKAF DI KOTA MADIUN

Ada 3 KUA di wilayah Kota Madiun, yaitu KUA Manguharjo, KUA Kartoharjo, dan KUA Taman. Berdasarkan Pasal 3 PMA Nomor 34 Tahun 2016, terdapat 9 fungsi KUA. Salah satu fungsi dari KUA yaitu pelayanan bimbingan zakat dan wakaf.

Berdasarkan data statistik yang peneliti peroleh dari Kantor Kementerian Agama Kota Madiun, diperoleh data terkait dengan jumlah lokasi, luas, dan status tanah wakaf yang ada di Kota Madiun. Berikut datanya:

| Status Tanah Wakaf | Jumlah Lokasi | Luas Tanah Wakaf |
|---------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Memiliki sertifikat wakaf | 282 | 102.094,84 m ² |
| Belum memiliki sertifikat wakaf | 126 | 23.393,61 m ² |

Berdasarkan data di atas maka dapat dilihat bahwa ada tanah wakaf yang sudah memiliki sertifikat wakaf dan ada juga tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat wakaf. Ada 282 lokasi dengan luas tanah wakaf 102.094,84 m² yang

sudah memiliki sertifikat wakaf. Sedangkan untuk tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat wakaf berjumlah 126 lokasi dengan total luas 23.393,61 m².

Jumlah tanah wakaf di atas, dimanfaatkan untuk beberapa hal. Menurut data statistik yang telah peneliti peroleh pemanfaatan tanah wakaf ini diantaranya untuk masjid, mushala, sekolah, pesantren, dan sosial lainnya. Berikut data lengkapnya:

| Pemanfaatan | Jumlah Tanah Wakaf |
|--------------------|---------------------------|
| Masjid | 161 |
| Mushala | 96 |
| Sekolah | 12 |
| Pesantren | 9 |
| Sosial lainnya | 4 |

Berdasarkan data statistik di atas, menurut pemanfaatannya, jumlah tanah wakaf ini berbeda-beda. Jumlah tanah wakaf terbanyak digunakan untuk sekolah. Adapun jumlah pemanfaatan tanah wakaf yang paling sedikit yaitu untuk sosial lainnya.

A. Profil Kantor Urusan Agama di Kota Madiun

1. Profil Kantor Urusan Agama Manguharjo

Kantor Urusan Agama Manguharjo merupakan salah satu KUA yang ada di wilayah kota Madiun. KUA Manguharjo terletak di Jl. Pajajaran No. 32 Winongo, Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63126. Telp. (0351) 454147.

Menurut sejarahnya, Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Manguharjo (Jl. Pajajaran No. 32 Winongo, Kecamatan Manguharjo Kota Madiun) merupakan Kantor Urusan Agama (KUA) tertua di Kota Madiun dan juga menyimpan register register pada tahun 1950-an. Awalnya, KUA Manguharjo terletak di Masjid Baitul Hakim di kecamatan Pangongangan dimana masjid tersebut merupakan benda wakaf. Pada tahun 1985 KUA kota Madiun digabungkan menjadi Masjid Baitul Hakim. Dan pada tahun 1986, KUA Kota dibagi menjadi tiga bagian untuk tata kota, yaitu KUA

Kecamatan Taman, KUA Kecamatan Kartoharjo dan KUA Kecamatan Manguharjo.¹

Kantor Urusan Agama Manguharjo membawahi 9 kelurahan yang terdiri dari: (1) Nambangan Kidul, (2) Nambangan Lor, (3) Manguharjo, (4) Pangongangan, (5) Winongo, (6) Madiun Lor, (7) Patihan, (8) Ngengong, (9) Sogaten.²

Selanjutnya, untuk mewujudkan pelayanan yang baik, maka Kantor Urusan Agama Manguharjo Kota Madiun perlu ditetapkannya visi dan misi. Berikut adalah visi dan misi dari Kantor Urusan Agama Manguharjo:³

Visi

“Terwujudnya masyarakat Kecamatan Manguharjo taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin.”

¹ Profil Kantor Urusan Agama Kecamatan Manguharjo Kota Madiun 2014-2016, 2-4.

² “Manguharjo, Madiun,” dalam *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, 5 April 2023, https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Manguharjo,_Madiun&oldid=23219837.

³ Profil Kantor Urusan Agama Kecamatan Manguharjo Kota Madiun 2014-2016, 2-4.

Misi

1. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi dan manajemen.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan dan bimbingan di bidang pernikahan dan rujuk.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan, bimbingan dan pengembangan di bidang keluarga sakinah dan kependudukan.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan dan bimbingan di bidang kemasjidan (tempat ibadah).
5. Meningkatkan kualitas pelayanan, bimbingan haji dan pemberdayaan zakat, pengembangan wakaf dan ibadah sosial.
6. Memberikan pelayanan dan bimbingan tentang produk halal.
7. Meningkatkan bimbingan dan pengembangan kemitraan umat islam (arah kiblat, jadwal sholat)
8. Memberikan informasi tentang pelayanan haji.
9. Meningkatkan kualitas dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pelaksanaan kegiatan sektoral maupun lintas sektoral di wilayah kecamatan Manguharjo.

2. Profil Kantor Urusan Agama Kartoharjo

Salah satu KUA di Kota Madiun adalah KUA Kartoharjo. Kantor KUA Kartoharjo ini berlokasi di Jl. Pelita Tama No. 56, Rejomulyo, Kec, Kartoharjo, Kota Madiun, Jawa Timur.

Kantor Urusan Agama Kartoharjo membawahi 9 kelurahan yang terdiri dari: (1) Kartoharjo, (2) Kanigoro, (3) Kelun, (4) Rejomulyo, (5) Tawangrejo, (6) Klagen, (7) Oro-Oro Ombo, (8) Sukosari, dan (9) Pilangbango.

Visi dan Misi KUA Kecamatan Kartoharjo Kota Madiun adalah:⁴

Visi:

“Terwujudnya masyarakat Kecamatan Kartoharjo yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin”.

Misi:

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi dan manajemen
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan dan bimbingan di bidang pernikahan dan rujuk

⁴ “Profil Kantor Urusan Agama Kecamatan Taman Kota Madiun” (KUA Taman, 2022).

- c. Meningkatkan kualitas pelayanan dan bimbingan di bidang keluarga sakinah
- d. Meningkatkan kualitas pelayanan, bimbingan di bidang kemasjidan dan tempat ibadah
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan, bimbingan haji dan pemberdayaan zakat, pengembangan wakaf dan ibadah sosial
- f. Memberikan pelayanandan bimbingan tentang produk halal
- g. Meningkatkan bimbingan dan pengembangan kemitraan umat islam (arah kiblat, jadwal sholat)
- h. Memberikan informasi tentang pelayanan haji
- i. Meningkatkan kualitas dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pelaksanaan kegiatan sektoral maupun lintas sektoral di wilayah Kecamatan Kartoharjo

3. Profil Kantor Urusan Agama Taman

Selain KUA Manguharjo dan KUA Kartoharjo, ada KUA Taman yang juga merupakan salah satu KUA yang ada di Kota Madiun. Kantor KUA Taman ini beralamatkan di Jl. Bhayangkara No. 1, Kelurahan

Banjarejo, Kecamatan Taman, Kota Madiun, Jawa Timur.

Adapun wilayah kerja dari KUA Taman ada 9 kelurahan. Berikut 9 kelurahan yang berada di bawah KUA Taman, (1) Mojorejo, (2) Pandean, (3) Banjarejo, (4) Kuncen, (5) Manisrejo, (6) Kejuron, (7) Josenan, (8) Demangan, dan (9) Taman.

Dalam menjalankan tugasnya, KUA Taman memiliki visi dan misi. Berikut visi dan misi dari KUA Taman:⁵

Visi:

Terwujudnya masyarakat Kec. Taman yang taat beragama maju, sejahtera, saling menghormati sesama pemeluk agama.

Misi:

- a. Meningkatnya kualitas pelayanan KUA yang cepat, tepat, transparan
- b. Meningkatnya tertib administrasi KUA yang akuntabel
- c. Meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana prasarana.

⁵ Ibid.

- d. Meningkatnya kualitas manajemen wakaf, penyuluhan dan bimbingan manasik haji.

B. Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun

Salah satu tupoksi dari KUA adalah mengurus wakaf tanah. Dalam hal ini ada 3 KUA yang ada di Kota Madiun yang mengurus wakaf tanah di wilayah kerjanya masing-masing. Permasalahan terkait tanah sendiri merupakan permasalahan yang cukup sensitif, maka dalam perjalanannya tak jarang bila dalam proses wakaf tanah terjadi konflik yang berkaitan dengan tanah yang akan diwakafkan.

Berdasarkan informasi dari 3 Kepala Kantor Urusan Agama yang ada di Kota Madiun, ada beberapa konflik tanah wakaf yang sering terjadi dalam proses wakaf tanah di Kota Madiun.

1. Sengketa terkait Sertifikat Tanah

Umumnya, akta kepemilikan tanah merupakan bukti kepemilikan tanah.⁶ Kekuatan keabsahan sertifikat tanah merupakan tanda hak yang berfungsi sebagai alat

⁶ Adrian Sutedi, *Sertifikat Hak atas Tanah* (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), 29.

bukti yang kuat mengenai data fisik⁷ dan data yuridis⁸ yang termuat didalamnya sepanjang itu sesuai dengan data dalam surat ukur dan buku tanah yang bersangkutan.⁹

Karena sertipikat merupakan alat bukti yang efektif, maka sertipikat menjamin kepastian hukum bagi pemilik harta, kepastian hukum tentang letak harta, batas-batas harta dan luasnya. dan kepastian hukum tentang hak atas tanahnya.¹⁰

Faktanya tidak setiap tanah memiliki sertifikat tanah. Saat ini, mendapatkan sertifikat adalah masalah yang agak rumit. Ini karena sistem manajemen yang kompleks serta pengaturan yang memakan waktu serta biaya yang tidak sedikit. Hal tersebut kemudian membuat masyarakat enggan untuk mendaftarkan tanahnya. Permasalahan sertifikat tanah itu kemudian

⁷ Data fisik mencakup keterangan mengenai letak, batas, dan luas tanah.

⁸ Data yuridis mencakup keterangan mengenai status hukum bidang tanah, pemegang haknya, dan pihak lain serta beban-beban lain yang membebani.

⁹ Pasal 19 ayat (2) huruf c dan Pasal 32 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 Tentang Pendaftaran Tanah.

¹⁰ Sutedi, *Sertifikat Hak atas Tanah*, 30.

akan menjadi hulu untuk permasalahan-permasalahan lain termasuk permasalahan dalam proses wakaf.

Berikut adalah konflik terkait sertifikat hak atas tanah yang umumnya terjadi pada tanah wakaf:

a. Tanah yang akan diwakafkan bukanlah satu bidang tanah.

1) Kasus di KUA Manguharjo

Dalam hal ini yang dimaksud adalah ketika seseorang memiliki tanah yang luas, namun ia hanya ingin mewakafkan tanahnya sebagian. Biasanya mereka yang bersangkutan belum membuat sertifikat tanah secara terpisah antara tanah yang akan diwakafkan dan yang tidak.

“kadang yang diwakafkan itu bukan satu bidang tanah, misalkan dia mempunyai tanah yang luas, yang diwakafkan sebagian. Oleh sebab itu harus mecah dulu seberapa luas yang mau diwakafkan. Kan nanti ada batas-batasnya, itu harus jelas. Kalau misalkan itu masih tanah yang luas dan gak semua diwakafkan itu harus dipecah dulu. Harus jelas.”¹¹

¹¹ Asrori, Wawancara Manajemen Konflik Tanah Wakaf di Kantor Urusan Agama Manguharjo, Mei 2023.

Dalam proses wakaf tanah haruslah jelas seberapa luas tanah yang hendak diwakafkan, dimana tanah tersebut terletak serta sampai mana batas-batasnya. Keterangan tersebut hanya dapat dibuktikan melalui sertifikat hak atas tanah. Ketika seseorang hanya ingin mewakafkan sebagian dari tanahnya, maka sebagian tanah tersebut haruslah memiliki sertifikat secara terpisah untuk menunjukkan lokasi, luas serta batas-batas tanah yang akan diwakafkan.

2) Kasus di KUA Taman

Apabila seorang wakif ingin mewakafkan tanahnya, maka sudah menjadi keharusan untuk mensertifikatkan tanah yang akan diwakafkannya. Apabila seorang wakif mempunyai tanah yang luas, tetapi ia hanya ingin mewakafkan sebagian tanahnya, maka wakif harus membuat sertifikat tanah secara terpisah antara tanah yang akan diwakafkan dan yang tidak. Namun, hal ini sering terjadi konflik. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal Fanani:

“pemecahan sertifikat yang tidak diwakafkan secara keseluruhan, mungkin

kesulitan, atau tidak ada anggaran untuk pecah sertifikat.”¹²

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Zainal Fanani di atas, masih ada konflik terkait dengan sertifikat hak atas tanah yang akan diwakafkan. Menurut Bapak Zainal Fanani, konflik ini terjadi karena adanya kesulitan atau bahkan tidak adanya anggaran untuk memecah sertifikat tanah.

- b. Tanah warisan dengan sertifikat tanah masih atas nama orang tua yang sudah meninggal
 - 1) Kasus di KUA Manguharjo

Masalah yang sering dialami di Kantor Urusan Agama Manguharjo Kota Madiun adalah ketika wakif berkeinginan untuk mewakafkan tanah namun tanah tersebut masih memiliki sertifikat atas nama orang tuanya yang telah meninggal dunia.

“seringnya mereka mau wakaf, tapi ternyata sertifikatnya masih atas nama orangtuanya yang sudah meninggal. Jadi, harus balik nama dulu. Jadi antara ikrar wakaf dan sertifikat yang akan

¹² Zaenal Fanani, Wawancara, September 1, 2022.

diwakafkan harus sinkron. Karena wakaf itu harus hak milik murni. Sertifikat harus milik beliau sendiri.”¹³

Real estat dapat ditransfer, termasuk kematian. Apabila pemilik hak atas barang itu meninggal dunia, maka hak milik beralih kepada ahli waris pemilik hak secara otomatis atau tanpa perbuatan hukum yang dilakukan terlebih dahulu oleh pemilik hak.¹⁴ Namun demikian, peralihan hak waris dalam bentuk bangunan tetap harus tetap didaftarkan pada kantor pendaftaran tanah setempat agar dapat didaftarkan dalam pendaftaran tanah bagi pemegang hak yang baru, yaitu. atas nama ahli waris.¹⁵ Namun kenyataannya karena satu dua hal, ahli waris terkadang mengabaikan atau enggan melakukan hal tersebut Akibatnya wakif berkeinginan untuk melakukan wakaf namun sertifikat tanah ternyata masih atas nama orang tua yang telah meninggal.

¹³ Ibid.

¹⁴ Abdulkadir Muhammad, *Hukum Waris* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2009), 51.

¹⁵ Arief Rahman dkk., “Pendaftaran Tanah Warisan Yang Belum Dibagi Waris,” *Jurnal Kompilasi Hukum* 5, no. 1 (2020): 2.

Maka kemudian akan timbul masalah dalam proses wakaf tanah.

2) Kasus di KUA Kartoharjo

Berdasarkan informasi dari Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Kartoharjo, ada konflik tanah wakaf yang sering terjadi dalam proses wakaf tanah di KUA Kartoharjo. Hal ini telah dipaparkan oleh Bapak Moh. Anang Darwisi, selaku kepala KUA Kartoharjo, berikut pernyataannya:

“Ada beberapa hal yang terjadi di tengah jalan termasuk kendala di ahli waris yang sebagian sepakat sebagian tidak, status tanah itu sendiri masih berbentuk global, belum dipecah. Mereka berniat mewakafkan tanah itu sebagian tapi ternyata tanah itu masih milik keluarga besar yang sertifikatnya masih global atau tanahnya masih atas nama orang tua yang sudah meninggal.”¹⁶

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Moh. Anang Darwisi di atas, terlihat bahwa ada permasalahan konflik tanah wakaf di Kecamatan Kartoharjo. Adapun permasalahan konflik tanah

¹⁶ Moh. Anang, Wawancara, September 1, 2022.

wakaf tersebut yaitu surat hak milik tanah wakaf masih menjadi kepemilikan beberapa orang atau dalam hal ini yang dimaksud adalah para ahli waris. Surat hak milik atas tanah yang akan diwakafkan ini seharusnya sudah dipecah sejak awal sebelum dilakukan ikrar wakaf.

Terjadinya permasalahan konflik tanah wakaf tersebut berakibat pada terhambatnya proses wakaf tanah. Hal ini sebagaimana pernyataan Bapak Moh. Anang Darwisi, berikut pernyataannya:

“Dalam melakukan wakaf ada hal yang harus diperhatikan. Pertama, kita harus teliti berkas sejak awal berkas untuk persyaratan. Kalau syarat itu terpenuhi, insya allah kedepannya akan berjalan lancar seperti pernyataan tidak bermasalah, wakifnya, nadzirnya, peruntukannya jelas, trus bidangnya jelas insyaallah tidak ada masalah. Syaratnya harus jelas dan lengkap.”¹⁷

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Moh. Anang Darwisi tersebut, agar proses wakaf tanah yang dilakukan berjalan lancar, sebaiknya

¹⁷ Ibid.

persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan wakaf tanah harus lengkap dan terpenuhi semuanya.

3) Kasus di KUA Taman

Selain ketiga permasalahan yang di atas, ada satu permasalahan sama yang terjadi di KUA Taman yaitu ketika wakif berkeinginan untuk mewakafkan tanah namun tanah tersebut masih memiliki sertifikat atas nama orang tuanya yang telah meninggal dunia. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal Fanani:

“Banyaknya ahli waris atau surat yang belum bersertifikat atau petok (belum balik nama). Sehingga muncul banyak ahli waris di dalamnya, Pak Narto kemarin ada sekitar 28 ahli waris. Sama milik pak bin anggota dewan sekitar 500 ahli waris. Karena dari awal sampai turun ke canggahnya itu tidak ada proses perubahan. Ada sekitar 4000 m². Rencananya mau diwakafkan 2000 m² yang 2000 m² mau dibagikan kepada ahli waris.”¹⁸

¹⁸ Fanani, Wawancara.

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Zainal Fanani di atas, permasalahan ini menimbulkan masalah lainnya. Masalah ini timbul karena banyaknya ahli waris.

- c. Tanah warisan yang belum dibagikan kepada para ahli waris, sedangkan ada satu atau beberapa ahli waris yang tidak menginginkan tanahnya diwakafkan.

Dalam beberapa kasus, proses wakaf tanah mengalami kendala karena adanya konflik pada tanah yang akan diwakafkan. Salah satunya adalah ketika wakif akan mewakafkan tanah warisan namun ternyata ada satu atau beberapa ahli waris yang tidak menginginkan bagian tanahnya untuk diwakafkan. Hal itu pernah terjadi di KUA Manguharjo.

Masalah tersebut akan lebih mudah ketika semua ahli waris sepakat untuk melakukan wakaf, namun kenyataannya ada yang tidak menghendaki. Akhirnya terjadi konflik antara para ahli waris yang kemudian menghambat dan menimbulkan masalah berkepanjangan selama proses wakaf. Sebagai suatu hak, hak milik memiliki fungsi dari sisi ekonomi. Hal tersebut dapat dilihat dari diperbolehkannya

sertifikat tanah dijadikan sebagai jaminan utang dengan dibebani hak tanggungan.¹⁹

“biasanya yang tanah waris yang masih menjadi hak milik orang tua yang sudah meninggal. Seperti kasus tanah waris yang dimiliki oleh 9 ahli waris, yang 8 mau wakaf tapi salah satunya tidak mau tanahnya diwakafkan. Akhirnya harus dipecah menjadi 9 sertifikat hak milik.”²⁰

d. Sertifikat tanah ada di tangan bank.

Dalam proses yang semestinya, setelah dilakukan ikrar wakaf maka berkas-berkas termasuk sertifikat tanah seharusnya diserahkan kepada Badan Pertanahan Nasional untuk mendapatkan sertifikat tanah wakaf sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.

Namun faktanya, ada wakif yang secara sengaja menggunakan sertifikat tanah yang diwakafkan sebagai agunan untuk peminjaman dana di Bank. Hal tersebut pernah terjadi di KUA Manguharjo Kota Madiun.

¹⁹ Jimmy Joses Sembiring, *Panduan Mengurus Sertifikat Tanah* (Jakarta: Visimedia, 2010), 7.

²⁰ Wawancara Manajemen Konflik Tanah Wakaf di Kantor Urusan Agama Manguharjo.

“Itu masalahnya, setelah ikrar, sertifikatnya diberikan kepada bank untuk jaminan hutang. Kan seharusnya ada balik nama sertifikat, dari sertifikat hak milik menjadi sertifikat tanah wakaf. Itu tidak dibawa ke pertanahan, dimampirkan dulu ke bank untuk pinjam untuk membangun masjid.”²¹

Sertifikat kepemilikan adalah sertifikat kepemilikan properti, yaitu. itu memberikan informasi tentang pemilik properti. Kedudukan gelar dalam dunia perbankan perkreditan memang merupakan kasta tertinggi, dimana sebagai kreditur memiliki peluang yang tinggi untuk memperoleh kredit dari perbankan. Karena dari segi keamanan, bagi pemberi pinjaman atau bank, tentunya hak milik adalah pilihan pertama dan orang yang cukup kuat.²²

e. Tanah hasil jual beli yang belum balik nama.

Hak atas tanah dapat diperoleh seseorang melalui sebuah transaksi misalnya jual beli. Meskipun telah dilakukan transaksi jual beli, tidak secara otomatis hak atas tanah beralih kepada

²¹ Ibid.

²² Remy Artmando Gabriel Manoppo, “Kajian Yuridis Sertifikat Tanah Sebagai Jaminan dalam Perjanjian Kredit,” *LEX PRIVATUM* 9, no. 3 (2021): 199.

pembeli. Akan tetapi masih perlu untuk melakukan tahapan-tahapan agar kepemilikan tanah dapat beralih dari satu pihak ke pihak lainnya.²³ Dalam kasus ini, tanah yang telah dibeli belum dilakukan balik nama sertifikat hak milik dari atas nama penjual menjadi atas nama pembeli.

“tanahnya beli, kan itu ga serta merta balik nama sehingga orang yang sudah menjual sudah meninggal, kan susah itu nantinya. Itu kasusnya pak danang.”²⁴

- f. Perbedaan identitas antara sertifikat tanah dengan data kependudukan

Sudah menjadi keharusan identitas antara sertifikat tanah sesuai dengan data kependudukan. Namun, hal ini menjadi permasalahan yang sering terjadi ketika proses wakaf tanah di KUA Taman. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal Fanani:

“Permasalahan yang paling banyak adalah ketika terjadi perbedaan identitas antara sertifikat tanah dengan data kependudukan.”²⁵

²³ Sembiring, *Panduan Mengurus Sertifikat Tanah*, 2.

²⁴ Wawancara Manajemen Konflik Tanah Wakaf di Kantor Urusan Agama Manguharjo.

²⁵ Fanani, Wawancara.

g. Wakif tidak melampirkan sertifikat tanah yang asli

Dalam proses wakaf tanah, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh wakif adalah dengan melampirkan sertifikat tanah yang asli. Namun pada faktanya, ada wakif yang tidak melampirkan sertifikat tanah yang asli. Berikut pernyataan Bapak Zainal Fanani:

“Sertifikat asli jarang dilampirkan yang ternyata sertifikatnya di bank kan sehingga harus nunggu proses roya dari bank. Kalau angsurannya sudah selesai kemudian di roya, baru bisa di proses. Kalau masih dalam agunan bank tidak bisa.”²⁶

Berdasarkan dari pernyataan Bapak Zainal Fanani di atas, bahwa ada wakif yang tidak melampirkan sertifikat tanah asli yang akan diwakafkan. Setelah ditelusuri ternyata sertifikat tanah yang asli tersebut masih di bank digunakan sebagai jaminan pinjaman. Karena sertifikat tanah yang asli masih di bank, maka proses wakaf tanah menjadi terhambat.

²⁶ Ibid.

2. Sengketa Terkait dengan Wakif

Adapun permasalahan konflik tanah wakaf di KUA Taman yang berkaitan dengan wakif ada 1 permasalahan. Permasalahan ini terjadi di Demangan, di mana wakif sulit diajak bekerja sama dan bersikap tidak peduli atau tidak mau mengurus persyaratan administratif yang harus dipenuhi saat melakukan wakaf. Wakif merasa sudah bebas dari tanggung jawab atas proses wakaf tanah ini setelah menunjuk nadzir. Hal ini berakibat pada terkendalanya proses wakaf tanah yang dilakukannya. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal:

“Ada permasalahan berupa wakif yang sulit diajak bekerjasama. Di masjid demangan, jadi wakifnya itu karena sudah merasa diserahkan, jadi tidak mau tau urusan tetek bengek terkait surat-surat dan tidak mau memenuhi berkas persyaratan administratif yang diajukan. Jadi dia tidak mau masuk ke dalam wakif, padahal dia selaku pemilik tanahnya. Padahal kita sudah mengarahkan Jadi sampai hari ini terkendala untuk di proses wakafnya. Sampai dia meninggal, akhirnya muncul ahli waris dan ahli warisnya lebih dari 15 orang dan terpecah di luar pulau.”²⁷

²⁷ Ibid.

3. Sengketa Terkait dengan Nadzir

Selain permasalahan konflik tanah wakaf berkaitan dengan sertifikat tanah dan wakif, permasalahan ini juga ada yang berkaitan dengan nadzir. Ada 4 permasalahan konflik tanah wakaf yang terjadi di KUA Taman berkaitan dengan nadzir.

a. Kehabisan susunan nadzir

Dalam proses wakaf tanah, masalah terkait nadzir yang umumnya terjadi adalah kehabisan susunan nadzir. Berdasarkan wawancara yang kepada Kepala KUA Manguharjo, beliau menyebutkan beberapa hal yang menjadi penyebab diantaranya adalah nadzirnya banyak yang meninggal, atau nadzirnya pergi jauh. Dalam kasus langka, pernah terjadi nadzir memiliki kepentingan lain sehingga secara terpaksa wakif diharuskan untuk menunjuk nadzir lain yang menggantikannya.

“kalau masalah nadzir, biasanya karena kehabisan susunan nadzir. Nadzirnya banyak yang meninggal, atau nadzirnya pergi jauh, itu yang sebenarnya harus diperbarui. Atau ketika nadzir memiliki kepentingan lain”²⁸

²⁸ Ibid.

- b. Persyaratan menjadi nadzir berupa badan hukum belum terpenuhi

Permasalahan yang pertama berkaitan dengan nadzir yaitu pada nadzir yang ditunjuk oleh wakif. Wakif menginginkan nadzir berupa yayasan, namun yayasan tersebut masih belum memiliki akta notaris serta belum ada SK dari Kemenkumham. Berikut penjelasan Bapak Zainal Fanani:

“Kemudian syarat yang tidak bisa dipenuhi, inginnya nadzir badan hukum tpi belum ada akta notaris atau lembaga yang dibentuk dan belum ada SK dari Kemenkumham. Seperti yang terjadi di masjid al ikhlas, ini masih proses yayasan, proses pembentukan, sehingga kita tunggu untuk pembentukan yayasan kemudian didaftarkan berkasnya, kemudian kita proses untuk ikrar wakaf. Jadi nunggu terbentuknya yayasan dulu sehingga nanti bisa diikrarkan, karena nadzir yang dipilih adalah nadzir badan hukum atau organisasi.”²⁹

- c. Kesiapan modal yang dimiliki oleh nadzir

Permasalahan kedua yaitu pada kesiapan modal yang dimiliki oleh nadzir untuk mengurus proses dan mengelola wakaf tanah. Berdasarkan

²⁹ Fanani, Wawancara.

hasil penelitian diperoleh data bahwa kebanyakan nadzir yang dipilih oleh wakif telah lanjut usia. Para nadzir tersebut tidak mempunyai kesiapan modal dalam mengurus proses dan mengelola wakaf tanah.

Berikut pernyataan dari Bapak Zainal Fanani:

“Kebanyakan nadzir itu orangnya sudah tua, mereka hanya orang-orang yang rutin jamaah di mushola atau masjid tempat yang akan diwakafkan itu, sehingga mereka tidak punya kesiapan untuk modal ketika yang diwakafkan secara tidak keseluruhan. Karena harus memecah kemudian mereka harus memikirkan biaya untuk pemecahan sertifikat. Karena kadang kalau wakifnya itu bisa memahami mestinya sebelum diwakafkan dipecah dulu, kemudian muncul sertifikat tersendiri untuk yang akan diwakafkan, sehingga nadzir tidak dibingungkan atau direpotkan lagi untuk pemecahan sertifikat.”³⁰

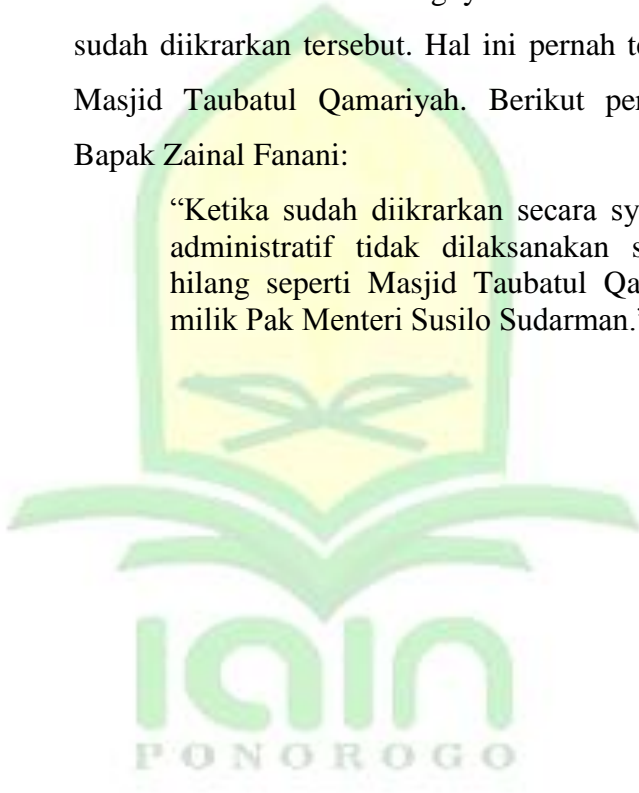
- d. Nadzir tidak menyelesaikan proses administratif wakaf tanah

Permasalahan terakhir yang berkaitan dengan nadzir yaitu nadzir yang tidak mau menyelesaikan proses administratif wakaf tanah. Setelah dilaksanakannya ikrar wakaf, nadzir tidak

³⁰ Ibid.

melakukan pendaftaran tanah wakaf ke kantor BPN setempat guna mendapatkan sertifikat tanah wakaf. Karena hal ini tidak terlaksana dengan baik, maka timbul sebuah akibat hilangnya tanah wakaf yang sudah diikrarkan tersebut. Hal ini pernah terjadi di Masjid Taubatul Qamariyah. Berikut pernyataan Bapak Zainal Fanani:

“Ketika sudah diikrarkan secara syar’i tapi administratif tidak dilaksanakan sehingga hilang seperti Masjid Taubatul Qamariyah milik Pak Menteri Susilo Sudarman.”³¹



³¹ Ibid.

Tabel Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun

| No | Tempat | Indikator Sengketa | Sengketa yang Terjadi |
|----|---|--------------------|--|
| 1. | KUA Manguharjo KUA Taman | Sertifikat tanah | Tanah yang akan diwakafkan bukan satu bidang tanah. |
| 2. | KUA Manguharjo KUA Kartoharjo KUA Taman | Sertifikat tanah | Tanah warisan dengan sertifikat tanah masih atas nama orang tua yang sudah meninggal. |
| 3. | KUA Manguharjo | Sertifikat tanah | Tanah warisan yang belum dibagikan kepada para ahli waris, sedangkan ada satu atau beberapa ahli waris yang tidak menginginkan |

| | | | |
|----|----------------|------------------|---|
| | | | tanahnya diwakafkan. |
| 4. | KUA Manguharjo | Sertifikat tanah | Sertifikat tanah ada di tangan bank. |
| 5. | KUA Manguharjo | Sertifikat tanah | Tanah hasil jual beli yang belum balik nama. |
| 6. | KUA Taman | Sertifikat tanah | Perbedaan identitas antara sertifikat tanah dengan data kependudukan. |
| 7. | KUA Taman | Sertifikat tanah | Tidak melampirkan sertifikat tanah yang asli. |
| 8. | KUA Taman | Wakif | Wakif sulit diajak bekerja sama dan bersikap tidak peduli atau tidak mau mengurus persyaratan |

| | | | |
|-----|----------------|--------|--|
| | | | administratif wakaf. |
| 9. | KUA Manguharjo | Nadzir | Kehabisan susunan nadzir. |
| 10. | KUA Taman | Nadzir | Persyaratan menjadi nadzir berupa badan hukum belum terpenuhi. |
| 11. | KUA Taman | Nadzir | Kesiapan modal yang dimiliki oleh nadzir. |
| 12. | KUA Taman | Nadzir | Nadzir tidak menyelesaikan proses administrative wakaf tanah. |

BAB IV

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN SENGKETA TANAH WAKAF DI KOTA MADIUN

A. Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun

Sengketa wakaf merupakan permasalahan hukum wakaf yang terjadi antara dua pihak atau lebih, di mana masing-masing pihak tidak melaksanakan kewajibannya dan pihak lain merasa dirugikan, sehingga tujuan dan peruntukan wakaf tidak tercapai.¹ Permasalahan-permasalahan tersebut pada akhirnya akan mengakibatkan tujuan utama dari wakaf sendiri tidak tercapai secara maksimal. Ada dua alternative yang bisa digunakan untuk menyelesaikan permasalahan terkait dengan wakaf yaitu melalui jalur litigasi maupun non litigasi.

Di Kantor Urusan Agama Kota Madiun secara keseluruhan sengketa wakaf diselesaikan melalui jalur non litigasi. Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, penyelesaian sengketa perwakafan secara non litigasi dapat ditempuh melalui musyawarah, mediasi, atau arbitrase. Umumnya sengketa wakaf di KUA Kota Madiun diselesaikan secara

¹ Ansori, Wawancara, 2 September 2022.

musyawarah untuk mencapai kesepakatan di antara para pihak yang bersengketa. Hal tersebut dilakukan tidak lain karena musyawarah dianggap sebagai metode paling sederhana untuk menyelesaikan masalah. Di samping itu, melalui musyawarah juga dapat menghindari adanya sengketa lebih lanjut serta untuk menjaga hubungan baik antara para pihak yang terlibat sengketa.

Pada dasarnya, terjadinya sengketa mesti didahului oleh konflik terlebih dahulu, konflik menurut Dean G. Pruitt dan Jeffery Z. Rubin adalah persepsi mengenai perbedaan kepentingan atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi dari pihak-pihak yang berkonflik tidak tercapai, para pihak yang berkonflik tidak berhasil menyelesaikan masalah secara bersama. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa sengketa itu mesti didahului oleh konflik karena perbedaan kepentingan dan tidak dapat dicapai kesepakatan melalui musyawarah.²

Konflik terjadi ketika ada perbedaan pemahaman antara dua orang atau lebih terhadap berbagai perselisihan, ketegangan ataupun kesulitan-kesulitan diantara para pihak. Konflik yang berkepanjangan akan menyebabkan

² Hendrawati and Islamiyati, "Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf Yang Tidak Tersertifikasi Di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah," 72.

sengketa dan berujung mengganggu upaya tercapainya tujuan dan tercukupinya kebutuhan masing-masing pihak. Pada dasarnya konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari, namun perlu dikelola dan ditangani secara bijaksana agar tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.³

Dalam menjalankan tugasnya sebagai Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf, Kantor Urusan Agama di Kota Madiun tentu tidak dapat menghindari adanya permasalahan selama proses wakaf tanah, utamanya permasalahan akibat adanya konflik terkait dengan tanah wakaf. Dalam pelaksanaannya, proses wakaf tanah di KUA Kota Madiun selalu tidak berjalan mulus. Namun, ada beberapa konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi. Konflik permasalahan tanah wakaf tersebut harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum dilaksanakannya proses wakaf.

Melihat adanya konflik permasalahan tanah wakaf tersebut, KUA selaku Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf tidak tinggal diam. Pihak KUA memiliki peran untuk membantu dalam menyelesaikan konflik permasalahan

³ Andri Wahyudi, "Konflik, Konsep, teori dan Permasalahan," *Jurnal ilmu sosial dan ilmu politik* 8, no. 1 (2015): 1.

tanah wakaf yang terjadi di wilayah kerjanya. Dalam menyelesaikan konflik permasalahan tanah wakaf ini Kepala KUA memiliki cara untuk menangani dan menyelesaikan setiap konflik yang terjadi. Bapak Moh. Anang Darwisi selaku Kepala KUA Kartoharjo mengatakan ada beberapa hal harus diperhatikan. Berikut pernyataan beliau:

“Pertama, kita harus teliti berkas sejak awal berkas untuk persyaratan. Kalau syarat itu terpenuhi, insyaallah kedepannya akan berjalan lancar seperti pernyataan tidak bermasalah, wakifnya, nadzirnya, peruntukannya jelas, trus bidangnya jelas insyaallah tidak ada masalah. Syaratnya harus jelas dan lengkap”.

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Moh. Anang Darwisi di atas, hal yang harus diperhatikan dalam penyelesaian konflik tersebut adalah dalam menerima berkas persyaratan wakaf tanah, pihak KUA harus teliti. Hal ini harus dilakukan agar proses wakaf tanah berjalan lancar.

Selain memaparkan hal tersebut, Bapak Moh. Anang Darwisi juga menyatakan bahwa berbagai konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi bisa dihindari. Berikut pernyataan dari Bapak Moh. Anang Darwisi:

“Selagi persyaratan terpenuhi insyaallah akan berjalan lancar dan masalah bisa dihindari.”

Hal serupa dilakukan oleh Kepala KUA Taman. Dalam usahanya untuk menyelesaikan konflik tanah wakaf yang terjadi di KUA Taman, Kepala KUA yang secara langsung berperan dalam pelaksanaan proses wakaf umumnya memberikan masukan, saran maupun arahan kepada pihak yang terlibat konflik agar ditemukan jalan tengah untuk menyelesaikan konfliknya sebelum dilakukan ikrar wakaf. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal:

“Mengkoordinasikan, dikumpulkan kemudian diperiksa permasalahannya baru kemudian diberikan solusi dan diberi kebijakan. Apabila tidak terlalu prinsip bisa diberikan kelonggaran.”

Adapun cara penyelesaiannya akan berbeda untuk setiap konflik tergantung pada konflik yang dihadapi.

1. Penyelesaian Sengketa Wakaf Terkait dengan Sertifikat Tanah

Akta kepemilikan tanah merupakan bukti kepemilikan tanah⁴ Sertifikat merupakan alat bukti yang efektif, maka sertifikat menjamin kepastian

⁴ Adrian Sutedi, *Sertifikat Hak atas Tanah* (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), 29.

hukum bagi pemilik harta, kepastian hukum tentang letak harta, batas-batas harta dan luasnya. dan kepastian hukum tentang hak atas tanahnya.⁵ Namun faktanya tidak setiap tanah memiliki sertifikat tanah. Sistem manajemen yang kompleks serta pengaturan yang memakan waktu serta biaya yang tidak sedikit menyebabkan masyarakat enggan untuk mendaftarkan tanahnya. Permasalahan sertifikat tanah itu kemudian akan menjadi hulu untuk permasalahan-permasalahan lain termasuk permasalahan dalam proses wakaf.

Permasalahan sertifikat tanah yang sering terjadi yakni berkaitan dengan pemecahan sertifikat tanah atau balik nama sertifikat tanah. Biasanya Kepala KUA akan memberikan pengarahannya untuk melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat tanah kepada wakif. Umumnya wakif belum melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat disebabkan karena wakif enggan pada prosedur yang rumit dalam proses pemecahan atau balik nama sertifikat tanah. Selain itu juga disebabkan oleh mahalannya biaya yang diperlukan untuk melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat tanah. Hal

⁵ Sutedi, *Sertifikat Hak atas Tanah*, 30.

tersebut pada akhirnya akan menyebabkan terkendalanya proses wakaf tanah karena tanah yang akan diwakafkan masih bermasalah dalam hal sertifikat tanah.

Dalam hal ini Kepala KUA akan memberikan penjelasan kepada wakif terkait dengan pentingnya mengurus masalah sertifikat tanah terlebih dahulu. Berikut pernyataan dari Bapak Asrori selaku Kepala KUA Manguharjo:

“biasanya kami kasih pengertian kalau memang harus dipecah dulu, atau yang masih atas nama orang tuanya ya harus balik nama dulu. Tapi kadang orang merasa ribet, ya itu karena mereka kurang proaktif, kalau mereka mau proaktif, insyaallah semuanya bisa diselesaikan. Kadang orang belum melangkah sudah mengatakan sulit, akhirnya sulit betulan. Tapi kalau sering koordinasi ke KUA, insyaallah ada jalan keluarnya.”⁶

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Asrori, beliau akan menyampaikan kalimat persuasif untuk membujuk atau mengajak wakif untuk melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat tanah. Hal

⁶ Wawancara Manajemen Konflik Tanah Wakaf di Kantor Urusan Agama Manguharjo.

tersebut dimaksudkan agar wakif yang tidak mau repot dan enggan mengeluarkan biaya untuk pemecahan atau balik nama sertifikat tanah menjadi tersadar bahwa proses tersebut memang perlu dijalankan agar wakaf tanah tetap bisa dilakukan. Pada dasarnya permasalahan akan terselesaikan ketika wakif bersedia untuk menurunkan egonya.

Serupa dengan Bapak Asrori, menurut Bapak Zainal, permasalahan terkait dengan pemecahan sertifikat tanah tersebut muncul karena biaya untuk mengurus pemecahan sertifikat tanah atau balik nama sertifikat tanah yang cukup mahal. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal:

“Mestinya negara ini juga memberikan kelonggaran untuk yang wakaf. Orang memberikan tanah itu sudah orang yang baik. Ketika mereka dibebani untuk pemecahan sertifikat, mestinya itu ditanggung oleh negara, jadi kalau pecah untuk wakaf, mestinya itu gratis, tapi regulasinya belum ada. Sehingga sementara kalau yang mau diwakafkan sebagian harus balik nama dulu, dan itu memakan biaya yang tidak kecil. Kalau 1 juta ya lebihlah, minimal 3 juta. Sedangkan nadzir itu kebanyakan orang-orang yang tidak punya modal. Misalnya pengurus atau ta'mir yang tidak memiliki kas untuk mushola

atau masjidnya kesulitan untuk balik nama sertifikatnya.”

Adanya berbagai konflik permasalahan tanah wakaf utamanya yang berkaitan dengan sertifikasi tanah wakaf, Bapak Zainal selaku Kepala KUA Taman juga memberikan beberapa saran agar konflik-konflik tersebut tidak terjadi. Berikut penjelasan dari Bapak Zainal:

“Pemerintah atau lembaga yang membidangi dalam pensertifikatan wakaf, seyogyanya lebih mempermudah dalam administrasi wakaf, tentunya tidak melepas kaidah hukum yang dilakukan. Contohnya kalau memang sudah muncul sertifikat, kemudian masih ada pemilik yang lain, tidak perlu balik nama sertifikat tidak perlu balik nama sertifikat ahli warisnya. Yang kedua kejelasan lebih tentang tanah yang tidak memiliki alas haknya untuk tidak diproses dalam ikrar wakaf sebelum diterbitkan sertifikat hak milik. Missal tanah perdikan, tanah weh-weh an dari kerajaan. Itu hanya ada surat pernyataan. Sama tidak ada aturan dan prosedur tentang wakaf ahli.”

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Zainal di atas, ada saran yang untuk pemerintah atau lembaga yang membidangi wakaf tanah agar proses wakaf tanah dapat berjalan cepat dan sesuai dengan hukum. Bapak

Zainal berharap agar pemerintah atau lembaga yang membidangi wakaf tanah dapat mempermudah dalam proses administrasi wakaf tanah dengan tetap mematuhi hukum yang berlaku.

2. Penyelesaian Sengketa Wakaf Terkait dengan Wakif

Konflik jenis ini umumnya terjadi antara wakif dengan keluarga atau wakif dengan pihak lainnya. Ketika menghadapi konflik yang melibatkan pihak lain, Kepala KUA Manguharjo biasanya akan meminta wakif untuk terlebih dahulu menyelesaikan konfliknya sebelum melakukan proses wakaf tanah. Di sini Kepala KUA akan memberikan saran atau masukan sebagai jalan tengah agar konflik dapat terselesaikan dengan baik sehingga tanah dapat diwakafkan. Dalam hal ini Kepala KUA akan memberikan alternatif penyelesaian yang berbeda untuk setiap konflik yang dihadapi wakif.

Konflik terkait wakif misalnya yang terjadi di KUA Manguharjo yang melibatkan wakif dengan ahli waris lain yang tidak menghendaki wakaf, Kepala KUA menyarankan agar dilakukan pemecahan sertifikat tanah. Berikut pernyataan Bapak Asrori terkait penyelesaian masalah tersebut:

“Seperti kasus tanah waris yang dimiliki oleh 9 ahli waris, tapi salah satunya tidak mau tanahnya diwakafkan. Akhirnya dipecah menjadi 9 sertifikat hak milik. Biayanya ditanggung bareng. Trus yang mau wakaf silahkan yang tidak ya tidak usah.”⁷

Berdasarkan keterangan di atas, Kepala KUA mengarahkan agar permasalahan diselesaikan dengan melakukan pemecahan sertifikat sejumlah dengan ahli waris. Mengingat pemecahan sertifikat membutuhkan biaya yang tidak sedikit, maka biaya dapat ditanggung oleh seluruh ahli waris. Tanah yang telah memiliki sertifikat secara terpisah akan memudahkan dalam proses wakaf tanah. Dengan demikian pihak yang berkonflik dapat menemukan jalan tengah dimana ahli waris yang menghendaki wakaf dapat melakukan wakaf sedangkan yang tidak menghendaki tidak perlu melakukan wakaf.

Selain itu, apabila ada wakif yang sulit untuk diajak bekerjasama dengan nadzir, pihak KUA juga akan memberikan penyelesaian dengan cara memberikan arahan untuk memberikan surat kuasa ke

⁷ Ibid.

saudara atau penerima wakaf. Berikut pernyataan Bapak Zainal:

“Kita arahkan ke surat kuasa, ke saudara atau penerima wakaf.”

Selanjutnya, konflik permasalahan tanah wakaf akibat wakif yang sulit diajak kerjasama juga pernah terjadi di KUA Taman. Dalam menyelesaikan konflik tersebut pihak KUA memberikan pengarahan agar proses wakaf tanah yang dilakukan segera berjalan lancar. Berikut pernyataan Bapak Zainal:

“Ada. Di masjid demangan, jadi wakifnya itu karena sudah merasa diserahkan, jadi tidak mau tau urusan tetek bengek terkait surat-surat dan tidak mau memenuhi berkas persyaratan administratif yang diajukan. Jadi dia tidak mau masuk ke dalam wakif, padahal dia selaku pemilik tanahnya. Padahal kita sudah mengarahkan. Jadi sampai hari ini terkendala untuk di proses wakafnya. Sampai dia meninggal, akhirnya muncul ahli waris dan ahli warisnya lebih dari 15 orang dan terpencar di luar pulau.”

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Zainal tersebut, konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi karena wakif yang sulit diajak kerjasama dilakukan penyelesaian dengan cara mengarahkan agar proses

wakaf tanah segera berakhir. Namun, pada akhirnya, konflik tersebut masih belum terselesaikan.

Pernasalahan lain yang terjadi adalah permasalahan antara wakif dengan pihak bank yang terjadi di KUA Manguharjo. Permasalahan tersebut berakaitan dengan ‘kepemilikan’ sertifikat tanah yang diwakafkan serta konflik antara wakif yang hendak mewakafkan sebidang tanah peninggalan orang tuanya namun di sisi lain ada ahli waris yang juga turut memiliki tanah tersebut tidak menghendaknya.

Untuk konflik wakif dengan bank terkait dengan ‘kepemilikan’ sertifikat tanah, Kepala KUA meminta wakif untuk melakukan kewajibannya membayar hutang kepada bank sesuai kesepakatan serta menunggu hingga selesai pelunasan hutang sehingga sertifikat dapat kembali pada wakif. Hal tersebut dengan pertimbangan bahwa posisi bank yang lebih kuat dan seberapa keras pun wakif meminta sertifikat, bank tidak akan memberikan kecuali telah selesai pelunasan kredit.

3. Penyelesaian Sengketa Wakaf Terkait dengan Nadzir

Selanjutnya untuk konflik yang jarang terjadi seperti konflik antara wakif dengan nadzir dimana

nadzir memiliki kepentingan lain yang menjadikannya lalai akan tugasnya sebagai nadzir. Menanggapi konflik seperti ini, kepala KUA Manguharjo akan mengarahkan untuk melakukan komunikasi dengan nadzir.

“ketika nadzir memiliki kepentingan lain, maka nadzir harus mengkomunikasikannya pada wakif. Toh kalau perlu diganti, wakif berhak mengganti karena nadzir sudah tidak amanah”⁸

Berdasarkan pernyataan Bapak Asrori tampak bahwa komunikasi antara wakif dan nadzir mutlak diperlukan untuk dapat menyelesaikan konflik diantara keduanya. Akan tetapi, jika tidak mencapai titik temu maka wakif diperkenankan untuk mengganti nadzir dengan nadzir yang baru. Dalam hal ini wakif memegang posisi sebagai pihak yang memiliki hak untuk mengganti nadzir ketika nadzir dianggap tidak amanah dengan tugasnya.

Adapun konflik yang terjadi diantaranya adanya nadzir yang lalai atau kurang memahami terkait dengan proses wakaf tanah. Permasalahan konflik tanah wakaf tersebut dilakukan penyelesaian oleh pihak KUA dengan cara memberikan bimbingan dan pemahaman

⁸ Ibid.

terkait dengan proses wakaf tanah. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal:

“Kalau memang tidak bisa kita berikan bimbingan dan pemahaman tentang prosesnya. Jadi kita pandu untuk jalan satu persatu. Jadi secara administratif kita bantu untuk penyelesaian berkasnya mulai dari awal sampai selesai.”

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Zainal di atas, dapat diketahui bahwa apabila terjadi konflik permasalahan tanah wakaf akibat adanya nadzir yang lalai atau kurang paham, pihak KUA akan memberikan bimbingan, pemahaman, dan memandu proses wakaf tanah hingga selesai.

Ada pula konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi antara nadzir dan wakif. Dalam penyelesaian konflik tersebut pihak KUA mengupayakan agar wakif dan nadzir dapat bersinergi untuk memproses wakaf tanah yang diajukannya. Selain itu, pihak KUA juga membantu proses perubahan nadzir apabila terjadi nadzir yang ditunjuk telah meninggal dunia. Berikut pernyataan dari Bapak Zainal:

“Kita upayakan wakif dan nadzir bersinergi untuk memproses sendiri. Yang jadi masalah kalau sudah masuk ke struktur nadzir, orangnya meninggal. Masjid as sakinah, masjid baru, yang pecahan dari taubatul qamariyah, setelah terbit sertifikat, satu minggu kemudian ketua nadzirnya meninggal. Jadi harus balik nama karena perubahan nadzir.”

B. Analisis Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun

Konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika salah satu pihak menyadari bahwa pihak lain memiliki dampak negatif terhadap sesuatu yang dipedulikan oleh pihak pertama.⁹ Pada dasarnya, konflik muncul ketika dua atau lebih pendapat atau tindakan dipertimbangkan dalam suatu peristiwa. Konflik tidak harus bermusuhan, meskipun situasinya mungkin merupakan bagian dari situasi konflik.¹⁰

Konflik dapat terjadi di mana saja, salah satunya di Kota Madiun. Secara lebih spesifik, konflik di Kota Madiun ini terjadi di 3 KUA yang berada di Kota Madiun, yaitu KUA Manguharjo, KUA Kartoharjo, dan KUA Taman. Sebagaimana yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, ada

⁹ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, 305.

¹⁰ Pickering, *How to manage conflict*, 1.

berbagai konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi di ketiga KUA tersebut.

Konflik yang terjadi tersebut tidak dibiarkan begitu saja. Guna tercapainya proses wakaf tanah, ketiga KUA tersebut yang merupakan PPAIW memiliki peran untuk membantu dalam menyelesaikan konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi di wilayah kerjanya.

Dalam menyelesaikan konflik permasalahan tanah wakaf tersebut, ketiga KUA yang berada di Kota Madiun ini memiliki manajemen penyelesaian konflik sendiri-sendiri. Manajemen konflik berarti tindakan yang diambil oleh pihak yang berkonflik atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke hasil tertentu untuk menyelesaikan konflik dan mencapai hasil dalam bentuk peredaan, isu positif atau konsensus.¹¹

Manajemen konflik dapat melibatkan swadaya, kolaborasi dalam memecahkan permasalahan (dengan atau tanpa bantuan orang lain), atau pengambilan keputusan pihak ketiga. Pendekatan berorientasi proses untuk manajemen konflik mengacu pada pola komunikasi

¹¹ Santoso dan Budiati, *Manajemen Konflik*, 219.

(termasuk perilaku) pemimpin sekolah dan bagaimana hal ini memengaruhi kepentingan dan interpretasi konflik.¹²

Menyelesaikan konflik pada hakekatnya memerlukan tindakan perbaikan agar tujuan bersama yang diharapkan tercapai. Dalam hal ini, manajemen konflik dituntut untuk menyatukan kepentingan-kepentingan yang bertentangan dan mencari titik temu untuk jalan keluar dari konflik tersebut. Menurut Peg Pickering, dikutip Eko Sudarmanto, ada lima pendekatan manajemen konflik yang diterima secara umum. Tidak ada satu pendekatan yang efektif dalam semua situasi. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan kemampuan dalam penggunaan setiap gaya tergantung pada situasinya.¹³ Adapun gaya pada manajemen konflik diantaranya yaitu gaya kolaborasi, gaya mengikuti kemauan, gaya mendominasi, gaya menghindari, dan gaya kompromi.

Kantor Urusan Agama di Kota Madiun, yakni KUA Manguharjo, KUA Kartoharjo dan KUA Taman dalam perjalanannya menjadi Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf (PPAIW) sudah sangat sering menghadapi berbagai

¹² Heridiansyah, "Manajemen konflik dalam sebuah organisasi," 29.

¹³ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 105.

permasalahan yang berhubungan dengan proses wakaf tanah. Sebagian besar permasalahan yang sering muncul adalah adanya konflik terkait dengan tanah yang akan diwakafkan. Tanah yang masih dalam konflik tentu belum bisa menjadi objek wakaf. Karena itu penting untuk menyelesaikan konflik tanah wakaf terlebih dahulu sebelum wakaf dilakukan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan penulis ada beberapa gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh Kantor Urusan Agama di Kota Madiun dalam menyelesaikan konflik tanah wakaf

1. Gaya Mendominasi

Gaya ini menekankan kepentingan diri sendiri. Pihak yang mendominasi akan berusaha sekuat tenaga untuk memenangkan tujuannya dan sebagai akibatnya, sering mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain.¹⁴

Penggunaan gaya ini tampak pada upaya penyelesaian konflik tanah wakaf yang tidak melibatkan pihak lain. Artinya konflik tersebut pada dasarnya

¹⁴ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 220.

melawan diri sendiri atau dalam tingkatan konflik disebut dengan konflik intrapersonal.

Konflik intrapersonal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang dimana individu tersebut memiliki dua atau lebih pilihan dan kekhawatiran/keraguan tentang mana yang harus dipilih.¹⁵ Konflik interpersonal terjadi ketika seseorang memiliki kebutuhan atau keinginan yang tidak sesuai satu sama lain. Memenuhi kebutuhan dan keinginan sekaligus adalah hal yang mustahil. Maka Anda harus memenangkan salah satu opsi dan mengabaikan opsi lainnya.

Dalam konflik tanah wakaf yang termasuk dalam konflik intrapersonal adalah konflik dalam permasalahan pemecahan sertifikat tanah dan/atau balik nama sertifikat tanah. Permasalahan tersebut sudah sangat sering terjadi dalam proses wakaf tanah di KUA Kota Madiun baik di KUA Manguharjo, KUA Kartoharjo maupun KUA Taman. Berdasarkan pernyataan dari masing-masing Kepala KUA di Kota Madiun, biasanya wakif belum melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat disebabkan karena wakif enggan pada prosedur yang

¹⁵ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 12.

rumit serta mahalnya biaya yang diperlukan untuk melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat tanah.

Pada dasarnya konflik tersebut muncul dalam diri individu (konflik intrapersonal) karena adanya ego dari wakif sendiri. Perasaan yang diciptakan oleh pikiran untuk menentang kebutuhan wakif dengan alasan rumit dan mahal. Oleh karena itu, Dalam menyelesaikan masalah tersebut Kepala KUA akan memberikan penjelasan dan pengertian tentang pentingnya mengurus sertifikat tanah yang akan diwakafkan. Kepala KUA akan membujuk wakif untuk menurunkan egonya yang tidak mau repot dan enggan mengeluarkan biaya untuk pemecahan atau balik nama sertifikat tanah menjadi tersadar bahwa proses tersebut memang perlu dijalankan agar wakaf tanah tetap bisa dilakukan.

Pada akhirnya konflik terkait pemecahan sertifikat tanah dan/atau balik nama sertifikat tanah akan selesai jika wakif mampu mengalahkan egonya. Memilih untuk tetap melakukan pemecahan atau balik nama sertifikat tanah meskipun itu rumit dan mahal karena memang itulah proses yang diperlukan untuk dapat mencapai tujuan, yakni agar tanah dapat diwakafkan.

2. Gaya mengikuti kemauan

Gaya ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain. Gaya ini mungkin tepat ketika suatu pihak berhadapan dari posisi lemah dan menilai orang lain lebih tinggi.¹⁶ Kepedulian yang besar terhadap kepentingan orang lain membuat seseorang berusaha memenuhi kebutuhan orang lain dengan mengorbankan apa yang berharga bagi dirinya sendiri.

Gaya manajemen konflik ini diterapkan KUA Manguharjo pada konflik antara wakif dengan bank dimana keduanya terlibat dalam konflik 'penguasaan' sertifikat tanah yang akan diwakafkan. Dalam konflik ini terdapat dua pihak yang terlibat, yakni wakif dan bank dimana wakif sebenarnya telah melakukan ikrar wakaf namun setelahnya wakif justru melakukan pinjaman kepada bank dengan menggunakan sertifikat tanah wakaf sebagai agunan. Pada akhirnya sertifikat tanah wakaf berada dalam penguasaan bank padahal wakif membutuhkannya untuk kepentingan proses wakaf tanah.

¹⁶ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 218.

Untuk menyelesaikan konflik tersebut, Kepala KUA meminta wakif untuk melakukan kewajibannya membayar hutang kepada bank sesuai kesepakatan serta menunggu hingga selesai pelunasan hutang sehingga sertifikat dapat kembali pada wakif. Berdasarkan cara penanganan konflik tersebut tampak bahwa Kepala KUA menggunakan gaya manajemen konflik mengikuti kemauan. Gaya tepat diterapkan ketika suatu pihak berada pada posisi lemah dan menilai orang lain lebih tinggi. Dalam kasus ini mempertimbangkan posisi bank yang lebih tinggi/kuat dibandingkan dengan wakif. Karena faktanya seberapa keras pun wakif meminta sertifikat, bank tidak akan memberikan kecuali telah selesai pelunasan kredit.

3. Gaya kolaborasi

Gaya kolaborasi (kerja sama) adalah gaya menangani konflik sama-sama menang.¹⁷ Gaya ini memperlihatkan kepedulian yang besar terhadap diri sendiri dan orang lain. Menggunakan gaya ini membutuhkan keterbukaan, berbagi informasi, mencari

¹⁷Eko Sudarmanto et al., *Manajemen Konflik* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 107.

alternatif dan memeriksa perbedaan untuk menemukan solusi yang efektif dan dapat diterima bersama.¹⁸

Gaya kolaborasi ini digunakan oleh KUA Taman dalam menyelesaikan konflik tanah wakaf antara wakif dan nadzir. Adapun konflik tanah wakaf antara wakif dan nadzir ini terjadi karena kedua belah pihak sulit untuk diajak bekerjasama. Dalam hal ini, pihak KUA Taman mengajak kedua belah pihak untuk terbuka dalam menjelaskan konflik yang terjadi pada kedua belah pihak. Setelah adanya keterbukaan tersebut, pihak KUA mencari alternatif penyelesaian, dan memeriksa perbedaan sehingga tercapai sebuah solusi yang bisa diterima kedua belah pihak serta proses wakaf dapat terlaksana dengan baik.

4. Gaya kompromi

Gaya kompromi mengharuskan kedua belah pihak untuk menyerahkan sesuatu agar sampai pada keputusan yang dapat diterima bersama. Gaya ini menengah, karena setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan sesuatu untuk diterima. Jelas bahwa semua

¹⁸ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 218.

pihak harus siap mengorbankan sesuatu untuk mencapai kesepakatan.¹⁹

Dalam praktiknya, penggunaan gaya kompromi sebagai manajemen konflik diterapkan oleh KUA Manguharjo dalam menangani konflik antara wakif dengan para ahli waris lain yang menolak melakukan wakaf tanah. Dalam konflik ini terdapat para pihak yang terlibat dimana satu bidang tanah dimiliki oleh beberapa ahli waris yang sebagian ingin melakukan wakaf sedangkan sebagian yang lain tidak menghendakinya.

Untuk menyelesaikan konflik tersebut Kepala KUA mengarahkan agar permasalahan diselesaikan dengan melakukan pemecahan sertifikat sejumlah dengan ahli waris. Mengingat pemecahan sertifikat membutuhkan biaya yang tidak sedikit, maka biaya dapat ditanggung oleh seluruh ahli waris. Tanah yang telah memiliki sertifikat secara terpisah akan memudahkan dalam proses wakaf tanah. Dengan demikian pihak yang berkonflik dapat menemukan jalan tengah dimana ahli waris yang menghendaki wakaf

¹⁹ Sudarmanto dkk., *Manajemen Konflik*, 120.

dapat melakukan wakaf sedangkan yang tidak menghendaki tidak perlu melakukan wakaf.

Penerapan gaya kompromi terlihat dengan adanya fakta bahwa para pihak yang terlibat konflik bersedia mengorbankan sesuatu agar tercapai penyelesaian. Dalam kasus tanah wakaf tersebut para ahli waris bersedia secara bersama-sama turut menanggung biaya untuk pemecahan sertifikat tanah. Seperti diketahui jika pemecahan sertifikat tanah membutuhkan biaya yang tidak sedikit, maka diperlukan pengorbanan para pihak yakni sejumlah uang untuk mengakhiri konflik yang terjadi. Ini merupakan jalan tengah dimana setelah sertifikat tanah terpecah sejumlah dengan ahli waris maka mereka akan mendapatkan apa yang mereka inginkan. Ahli waris yang menghendaki wakaf dapat melakukan wakaf sedangkan yang tidak menghendaki tidak perlu melakukan wakaf.

Penerapan gaya kompromi dalam menyelesaikan konflik ini sebenarnya tidak ada pihak yang menang namun keduanya mendapatkan kepuasan dari situasi tersebut, kedua pihak mungkin merasa sakit hati karena mereka harus melepaskan sesuatu namun pada akhirnya

gaya kompromi akan memberikan solusi yang menguntungkan dan dapat diterima oleh semua pihak.

Secara umum, konflik terkait dengan tanah wakaf di Kantor Urusan Agama di Kota Madiun diselesaikan berdasarkan dengan arahan atau masukan yang diberikan oleh Kepala KUA selaku Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf. Kepala KUA akan memeriksa terlebih dahulu konflik yang terjadi, kemudian Kepala KUA akan memberikan solusi dan kebijakan sebagai upaya untuk mengelola dan menyelesaikan konflik agar proses wakaf tanah dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sebagaimana teori manajemen konflik, penggunaan gaya manajemen konflik bersifat fleksibel dalam hal situasi atau faktor yang harus dipertimbangkan dalam memilih dan menggunakan gaya konflik. Hal tersebutlah yang dilakukan KUA di Kota Madiun. Kepala KUA akan mempertimbangkan berbagai alternatif penyelesaian dan memilih sebuah gaya dianggap tepat untuk situasi

konflik jika penggunaannya mengarah pada perumusan dan/atau solusi yang efektif untuk setiap masalah.²⁰

Berdasarkan pemaparan di atas, untuk lebih jelaskan peneliti telah membuat tabel yang menjelaskan secara singkat tentang konflik tanah wakaf yang terjadi di Kota Madiun, berikut tabelnya.



²⁰ Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," 218.

Tabel Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf di Kota Madiun

| No | Tempat | Sengketa yang Terjadi | Cara Penyelesaian Sengketa | Gaya Manajemen Konflik |
|-----------|---|---|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ KUA Manguharjo ▪ KUA Taman | Tanah yang akan diwakafkan bukan satu bidang tanah. | Non-Litigasi | Gaya Mendominasi |
| 2. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ KUA Manguharjo ▪ KUA Kartoharjo ▪ KUA Taman | Tanah warisan dengan sertifikat tanah masih atas nama orang tua yang sudah meninggal. | Non-Litigasi | Gaya Mendominasi |
| 3. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ KUA Manguharjo | Tanah warisan yang belum dibagikan kepada para ahli waris, sedangkan ada satu | Non-Litigasi | Gaya Kompromi |

| | | | | |
|----|------------------|---|--------------|------------------------|
| | | atau beberapa ahli waris yang tidak menginginkan tanahnya diwakafkan. | | |
| 4. | ▪ KUA Manguharjo | Sertifikat tanah ada di tangan bank. | Non-Litigasi | Gaya Mengikuti Kemauan |
| 5. | ▪ KUA Manguharjo | Tanah hasil jual beli yang belum balik nama. | Non-Litigasi | Gaya Mendominasi |
| 6. | ▪ KUA Taman | Perbedaan identitas antara sertifikat tanah dengan data kependudukan. | Non-Litigasi | Gaya Mendominasi |
| 7. | ▪ KUA Taman | Tidak melampirkan sertifikat tanah yang asli. | Non-Litigasi | Gaya Kolaborasi |
| 8. | ▪ KUA Taman | Wakif sulit diajak bekerja sama dan bersikap tidak | Non-Litigasi | Gaya Kolaborasi |

| | | | | |
|-----|------------------|---|--------------|------------------|
| | | peduli atau tidak mau mengurus persyaratan administratif wakaf. | | |
| 9. | ▪ KUA Manguharjo | Kehabisan susunan nadzir. | Non-Litigasi | Gaya Mendominasi |
| 10. | ▪ KUA Taman | Persyaratan menjadi nadzir berupa badan hukum belum terpenuhi. | Non-Litigasi | Gaya Kolaborasi |
| 11. | ▪ KUA Taman | Kesiapan modal yang dimiliki oleh nadzir. | Non-Litigasi | Gaya Kolaborasi |
| 12. | ▪ KUA Taman | Nadzir tidak menyelesaikan proses administrative wakaf tanah. | Non-Litigasi | Gaya Kolaborasi |



BAB V

PENUTUP

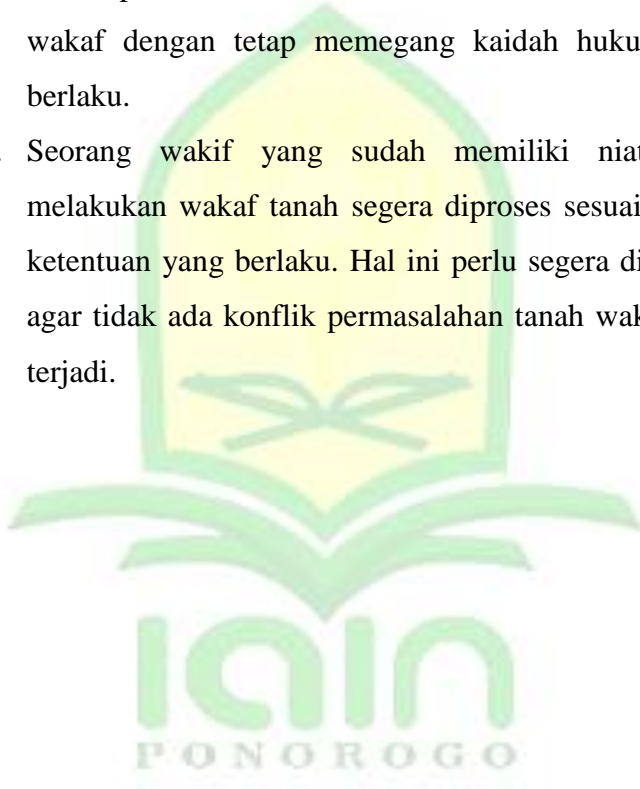
A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Fenomena sengketa tanah wakaf di Kota Madiun sangat beragam. Pertama, sengketa tanah wakaf terkait dengan administrasi yakni pada sertifikat tanah yang akan diwakafkan. Sengketa tersebut terjadi di seluruh KUA Kota Madiun. Kedua, sengketa tanah wakaf terkait dengan wakif yang sulit untuk diajak bekerja sama. Sengketa ini terjadi di KUA Kecamatan Taman. Terakhir, sengketa tanah wakaf terkait dengan nadzir. Sengketa ini terjadi di KUA Kecamatan Manguharjo dan KUA Kecamatan Taman.
2. Sengketa tanah wakaf di Kota Madiun diselesaikan dengan cara non-litigasi. Adapun gaya manajemen konflik yang digunakan untuk menyelesaikan sengketa tersebut adalah gaya dominan, gaya mengikuti kemauan, gaya kolaborasi, dan gaya kompromi. Dari keempat gaya dalam manajemen konflik tersebut, yang paling banyak digunakan adalah gaya kompromi.

B. Saran

1. Badan Wakaf Indonesia (BWI) yang membidangi dalam pensertifikatan wakaf, sebaiknya lebih mempermudah dalam proses wakaf, terutama dalam hal administrasi wakaf dengan tetap memegang kaidah hukum yang berlaku.
2. Seorang wakif yang sudah memiliki niat untuk melakukan wakaf tanah segera diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini perlu segera dilakukan agar tidak ada konflik permasalahan tanah wakaf yang terjadi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Junaidi, and Nur Qodin. "Penyelesaian Sengketa Wakaf Dalam Hukum Positif." *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 1, no. 1 (2016): 1–18.
- Ali, Muhammad Daud. *Sistem Ekonomi Islam Zakat Dan Wakaf*. Jakarta: UI Press, 1988.
- Alwi, Habib. *Pengantar Studi Konflik Sosial: Sebuah Tinjauan Teoritis*. Mataram: Institut Agama Islam Negeri Mataram, 2016.
- Andri, Wahyudi. "Konflik, Konsep, Teori Dan Permasalahan." *Jakarta: Jurnal Publiciana*, 2016.
- Asiah, Siti. *Manajemen Konflik Teori Dan Aplikasi*. Gorontalo: Pustaka Cendekia, 2017.
- Asrori. Wawancara Manajemen Konflik Tanah Wakaf di Kantor Urusan Agama Manguharjo, Mei 2023.
- "Author Search Results." Accessed November 13, 2022. <https://onesearch.id/Author/Home?author=Triatna%2C+Cepi>.

Bukido, Rosdalina, and Misbahul Munir Makka. “Urgensi Akta Ikrar Wakaf Sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa Tanah.” *Jurnal Nukhbatul 'Ulum* 6, no. 1 (2020).

Effendy, Mochtar. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1986.

Ekawarna. *Manajemen Konflik Dan Stress*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018.

Harsono, Boedi. *Hukum Agraria Indonesia Sejarah Pembentukan Undang-Undang Pokok Agraria, Isi, Dan Pelaksanaannya*. Jakarta: Djambatan, 2003.

Hendrawati, Dewi, and Islamiyati Islamiyati. “Penyelesaian Sengketa Tanah Wakaf Yang Tidak Tersertifikasi Di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah.” *Masalah-Masalah Hukum* 47, no. 1 (2018): 71–80.

Hener, Gabriela. “Communication and Conflict Management in Local Public Organizations.” *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 6, no. 30 (2010): 132–41.

Heridiansyah, Jeffri. “Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi.” *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)* 6, no. 1 (2014): 28–41.

Hidayat, Muhammad Rifqi, and Parman Komarudin.

“Penyelesaian Sengketa Wakaf Melalui Jalur Litigasi Dan Non-Litigasi.” *Al-Adl: Jurnal Hukum* 11, no. 2 (2020): 184–96.

Ihroni, T. O. *Antropologi Hukum: Sebuah Bangsa Rampai*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001.

Kusnadi, and Bambang Wahyudi. *Teori Dan Manajemen Konflik (Tradisional Kontemporer & Islam)*. Malang: Taroda, 2001.

Kusworo. *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi*. Sumedang: Alqaprint Jatinangor, 2019.

“Manajemen Konflik - Eko Sudarmanto, Diana Purnama Sari, David Tjahjana, Edi Wibowo S, Sri Siska Mardiana, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Irdawati, Diena D Tjiptadi, Syafrizal, Iskandar Kato, Rosdiana, Novita Verayanti Manalu, Arfandi SN - Google Buku.” Accessed November 13, 2022.

“Manguharjo, Madiun.” In *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, April 5, 2023. https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Manguharjo,_Madiun&oldid=23219837.

Manoppo, Remy Artmando Gabriel. “Kajian Yuridis Sertifikat

Tanah Sebagai Jaminan Dalam Perjanjian Kredit.” *LEX PRIVATUM* 9, no. 3 (2021).

Moore, H. Frazier. *Humas Membangun Citra Dengan Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda karya, 2004.

Muhammad, Abdulkadir. *Hukum Waris*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2009.

Pickering, Peg. *How to Manage Conflict*. Jakarta: ESENSI, 2006.

———. *How to Manage Conflict*. ESENSI, 2006.

———. *Kiat Menangani Konflik*. Jakarta: ESENSI, 2006.

Rahim, M. Afzalur. “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict.” *International Journal of Conflict Management*, 2002.

Rahman, Arief, Zaeni Asyhadie, Shinta Andriyani, and Diman Ade Mulada. “Pendaftaran Tanah Warisan Yang Belum Dibagi Waris.” *Jurnal Kompilasi Hukum* 5, no. 1 (2020): 1–14.

Robbins, Stephen, and Mary Coulter. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks, 2007.

Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Perilaku*

Organisasi. Jakarta: Salemba Empat, 2017.

Said, Agil Husin Al-Munawar. *Hukum Islam Dan Pluralitas Sosial*. Jakarta: Penamadani, 2004.

Santoso, Edi, and Lili Budiati. *Manajemen Konflik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2014.

Sembiring, Jimmy Joses. *Panduan Mengurus Sertifikat Tanah*. Jakarta: Visimedia, 2010.

Sudarmanto, Eko, Diana Purnama Sari, David Tjahjana, Edi Wibowo, Sri Siska Mardiana, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Diena D. Tjiptadi, Iskandar Kato, and Novita Verayanti Manalu. *Manajemen Konflik*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Sutedi, Adrian. *Sertifikat Hak Atas Tanah*. Jakarta: Sinar Grafika, 2011.

Triatna, Cepi. *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.

Usman, Rachmadi. *Pilihan Penyelesaian Sengketa Di Luar Pengadilan*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2003.

Wahyudi, Andri. "Konflik, Konsep, Teori Dan Permasalahan." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 8, no. 1 (2015): 38–52.

Wibowo. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2015.

Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana, 2004.

Wirawan, Wirawan. “Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, Dan Penelitian.” *Jakarta: PT Bumi Aksara*, 2009.

