

## **Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam**

**Muh. Ibnu Sholeh**

*email: indocellular@gmail.com*

STAI K.H Muhammad Ali Sodiq

*Jl. Raya I/34 Ngunut Tulungagung Jawa Timur*

### **Article History:**

Dikirim:

6 Oktober 2022

Direvisi:

7 Desember 2022

Diterima:

27 Februari 2023

### **Korespondensi Penulis:**

HP / WA : 082144444454

**Abstrak** : Dalam kehidupan sehari-hari seringkali mendengar kata konflik yang berindikasi pada hal yang bersifat negatif, namun sebenarnya konflik tidak selalu berdampak negatif terutama didunia pendidikan. Dalam organisasi manapun sering terjadi konflik, baik yang tersembunyi maupun yang muncul secara terang-terangan. Dengan demikian, konflik merupakan hal yang wajar dalam setiap organisasi atau lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Meskipun konflik adalah hal yang wajar, namun pengelolaan konflik yang terencana dengan baik tetap diperlukan agar konflik tidak menjadi gerbang kehancuran sebuah institusi. Penelitian ini berfokus pada bagaimana sumber konflik dapat dideteksi sejak dini, pengaruh konflik dan cara mengatasi konflik di lembaga pendidikan. Metode yang digunakan untuk melakukan penelitian ini menggunakan studi kepustakaan untuk mengumpulkan data melalui referensi yang relevan, baik offline maupun online. Data yang diperoleh kemudian diolah agar lebih lengkap dan up-to-date. Menganalisis data menggunakan analitik melalui berbagai literatur yang sudah publish dan terkait. Hasil analisis dalam penelitian ini dapat diperoleh bahwa. Pertama, Konflik tidak dapat dihindari dalam lingkungan manusia. Melalui konflik pula manusia dapat berkembang secara dinamis. Manajemen konflik mengajarkan kepada masyarakat bahwa konflik harus dikelola dengan baik agar konflik dapat memberikan dampak positif bagi individu dan organisasi. Kedua, konflik-konflik yang muncul di lembaga pendidikan Islam antara lain konflik antara lembaga dengan masyarakat, antara lembaga dengan pengurus pondok pesantren, ulama dan masyarakat, yang darinya semua permasalahan yang timbul di lembaga pendidikan Islam dapat diselesaikan sebaik mungkin, yang mengarah ke arah kesepakatan yang baik demi kenyamanan bersama dan pembangunan berkelanjutan lembaga pendidikan Islam dimasa depan. Ketiga, sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah

memiliki kompleksitas konflik internal dalam pengelolaan pendidikan. Keempat, konflik dapat terjadi karena lemahnya manajemen dan pengelolaan lembaga pendidikan. Kelima, prosedur umum dalam rangka penyelesaian konflik ada delapan cara seperti :Lumping it, Avoidance or exit, Coersion, Negotiation, Conciliation, Mediaton, Arbitration, dan Adjudication. Ataupun juga bisa dengan cara melakukan Komunikasi efektif, win-win solution, mediasi, negosiasi, konsultasi dengan pihak ketiga, arbitrase ataupun penyelesaian konflik dengan cara hukum.

**Kata Kunci: Kata Kunci: Manajemen, Konflik, Pendidikan Islam**

## PENDAHULUAN

Dalam setiap lembaga yang melibatkan banyak orang<sup>1</sup>, disamping ada proses kerjasama untuk mencapai tujuan lembaga<sup>2</sup>, tidak jarang juga terjadi perbedaan pandangan<sup>3</sup>, ketidakcocokan<sup>4,5</sup> dan pertentangan yang bisa mengarah pada konflik<sup>6</sup>. Di dalam lembaga manapun seringkali terdapat konflik<sup>7</sup>, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah muncul terang-terangan<sup>8</sup>. Dengan demikian, konflik merupakan kewajiban dalam sebuah organisasi atau lembaga<sup>9,10</sup>, termasuk dalam lembaga pendidikan. Meskipun konflik merupakan sebuah kewajiban<sup>11</sup>, namun tetap saja diperlukan manajemen konflik yang baik dan terencana<sup>12</sup> sehingga konflik tidak menjadi gerbang kehancuran bagi sebuah lembaga pendidikan<sup>13</sup>.

---

<sup>1</sup> “[No title found],” *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, n.d.

<sup>2</sup> Salma Nur Azizah Rahmawati and Achmad Supriyanto, “Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu,” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (October 1, 2020): 1, <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p1-9>.

<sup>3</sup> Elly Rosana, “KONFLIK PADA KEHIDUPAN MASYARAKAT (Telaah Mengenai Teori dan Penyelesaian Konflik Pada Masyarakat Modern),” n.d.

<sup>4</sup> “MANAJEMEN KONFLIK.Pdf,” n.d.

<sup>5</sup> Khoirul Anwar, “URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN,” *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (August 29, 2018): 31, <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>.

<sup>6</sup> “Upaya Resolusi Konflik Pembangkit Listrik Tenaga Uap.Pdf,” n.d.

<sup>7</sup> Samsudin Samsudin and Nanik Setyowati, “Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam,” *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4, no. 2 (September 1, 2022): 549–63, <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1601>.

<sup>8</sup> Nurainiah Nurainiah, “Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam,” *Serambi Tarbawi* 8, no. 2 (July 30, 2020): 131–46, <https://doi.org/10.32672/tarbawi.v8i2.5071>.

<sup>9</sup> “MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN MENURUT.Pdf,” n.d.

<sup>10</sup> Samsudin and Setyowati, “Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam,” September 1, 2022.

<sup>11</sup> Khusna Hidayati and Dyah Ekaari Sekar Jatningsih, “AUDITOR SWITCHING: FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI (Studi Empiris pada Perusahaan Real Estate dan Property di Indonesia),” *jurnal ekonomi* 22, no. 1 (March 31, 2019): 12–24, <https://doi.org/10.47896/je.v22i1.95>.

<sup>12</sup> “Manajemen Konflik (Strategi Meningkatkan Prestasi Belajar.Pdf),” n.d.

<sup>13</sup> Nurainiah, “Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam.”

Ketika mendengar kata konflik, yang terlintas di benak Anda mungkin berarti: sifat-sifat non humanistik<sup>14</sup>, liar,<sup>15</sup> bengis<sup>16</sup>,destruksi/pengerusakan,<sup>17</sup> hancur, irasional, emosi yang tidak terkendali, kerusuhan,mogok<sup>18</sup>, war dan lain-lain. . Dalam kehidupan sehari-hari, konflik itu nyata dan selalu kita jumpai.<sup>19</sup> Selama seseorang masih hidup, hampir tidak mungkin menghilangkan konflik di kehidupan dunia ini. Konflik se-individu<sup>20</sup> dan lintas kelompok<sup>21</sup> yang merupakan bagian dari sejarah kehidupan manusia Berbagai jenis keinginan dan kegagalan untuk memenuhi keinginan tersebut bisa juga dapat menyebabkan permasalahan <sup>22</sup>3. Perbedaan pendapat antar individu tidak dapat diselesaikan secara adil <sup>24</sup> dan sesuai dengan proporsinya masing-masing<sup>25</sup>, yang dapat menjadi timblnya suatu permasalahan antar kelompok dalam masyarakat <sup>26</sup>. Konflik bersama bisa juga dimulai dengan masalah simple<sup>27</sup> dan sederhana<sup>28</sup>. Perbedaan sikap dan pendapat, termasuk keengganan untuk menerima anggota lingkungan sekitar,<sup>29</sup> dapat menimbulkan sebuah permasalahan antar pribadi.

Dalam setiap kelompok perkumpulan atau organisasi dan kehidupan dengan banyak orang yang berpartisipasi didalamnya, selain adanya kegiatan atau proses kerjasama untuk mencapai tujuan dalam perkumpulan tersebut atau disebut organisasi, tidak jarang terjadi perbedaan pandangan dalam menyikapi berbagai hal, perbedaan,<sup>30</sup> dan pertentangan tersebut yang terjadi dapat menimbulkan permasalahan didalam kelompok tersebut secara tiba-tiba <sup>31</sup>. Dalam kegiatan yang melibatkan banyak orang atau biasa kita sebut sebagai organisasi di

---

<sup>14</sup> Hasnun Jauhari Ritonga, "FUNGSIONALISASI KONFLIK DALAM ORGANISASI DAKWAH," n.d.

<sup>15</sup> "UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI KONFLIK SMKN 1 PULAU KIJANG KECAMATAN RETEH.Pdf," n.d.

<sup>16</sup> Nabil Aisar Abra, "KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH 2022 M/1443 H," n.d.

<sup>17</sup> Samsudin and Setyowati, "Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam," September 1, 2022.

<sup>18</sup> M Ali Syamsuddin Amin, "KOMUNIKASI SEBAGAI PENYEBAB DAN SOLUSI KONFLIK SOSIAL," *Jurnal Common* 1, no. 2 (December 26, 2017), <https://doi.org/10.34010/common.v1i2.573>.

<sup>19</sup> "MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM DAN PROBLEMATIKANYA STUDI KASUS DI FAKULTAS DAKWAH UIN-SUKA YOGYAKARTA.Pdf," n.d.

<sup>20</sup> Kamaluddin Ahmad, "Peran Kepala Desa dalam Menyelesaikan Konflik Antar Masyarakat Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2015," n.d.

<sup>21</sup> Mochamad Rizak, "PERAN POLA KOMUNIKASI ANTARBUDAYA DALAM MENCEGAH KONFLIK ANTAR KELOMPOK AGAMA," *Islamic Communication Journal* 3, no. 1 (August 2, 2018): 88, <https://doi.org/10.21580/icj.2018.3.1.2680>.

<sup>22</sup> "AGAMA DAN KONFLIK," n.d.

<sup>23</sup> Kristan Kristan, Nur Hidayah, and Muhammad Farid Abidin, "STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DIMASA PANDEMI COVID-19 MAHASISWA KEPERAWATAN KOTA MAKASSAR," *Jurnal Kesehatan* 13, no. 2 (December 25, 2020): 97, <https://doi.org/10.24252/kesehatan.v13i2.17754>.

<sup>24</sup> "Resolusi Manajemen Konflik(Kajian Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam).Pdf," n.d.

<sup>25</sup> Nurainiah, "Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam."

<sup>26</sup> I Putu Agus Arya Dauh, I Ketut Sukadana, and I Made Minggu Widyantara, "Peran Pranata adat Dalam Pencegahan Konflik Antara Kelompok Masyarakat Adat," *Jurnal Preferensi Hukum* 1, no. 1 (July 27, 2020): 133–38, <https://doi.org/10.22225/jph.1.1.1996.133-138>.

<sup>27</sup> "PREVENTIF KONFLIK MELALUI TRADISI SOWAN.Pdf," n.d.

<sup>28</sup> Samsudin Samsudin and Nanik Setyowati, "Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam," *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4, no. 2 (September 1, 2022): 549–63, <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1601>.

<sup>29</sup> "AGAMA DAN KONFLIK."

<sup>30</sup> Ahmad Muslim, "MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL DI SEKOLAH" 1 (2014).

<sup>31</sup> Rojabi Azharghany, "PERDAMAIAN DAN MULTIKULTURALISME DI INDONESIA," n.d.

mana pun tempatnya pasti ada permasalahan yang timbul/ konflik,<sup>32</sup> baik tidak nampak maupun yang muncul secara terbuka<sup>33</sup>. Oleh karena itu, permasalahan adalah hal yang wajardi sebuah perkumpulan yang melibatkan orang banyak atau organisasi<sup>34</sup>, termasuk dalam lembaga pendidikan. Apalagi permasalahan organisasi bisa akan lebih banyak muncul<sup>35</sup> seperti halnya di lembaga pendidikan Islam yang statusnya di kelola oleh sebuah yayasan.<sup>36</sup>

Diyakini atau tidak oleh bidang lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren dan madrasah yang berada di bawah naungan lembaga lain dalam hal ini yayasan pastinya memiliki banyak permasalahan, baik sifatnya permasalahan individual ataupun permasalahan yang bersifat group atau kolektif. Seperti ini tentunya bisa menimbulkan permasalahan yang dapat menguap permukaan atau muncul sewaktu-waktu dan dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman dari masing-masing orang maupun kelompok dalam memahami setiap permasalahan dan cara penyelesaian permasalahan yang ada. Lembaga pendidikan Islam dapat menjadi yang terdepan dalam model sekaligus menjadi panutan didalam pengelolaan permasalahan yang ada. Tentu kompleksitas setiap permasalahan yang ada bisa muncul di wilayah pendidikan Islam di pondok pesantren dan madrasah berbeda, yang seteusnya dapat menjadi acuan didalam membenahi sebuah lembaga pendidikan untuk menghadapi setiap tantangan globalisasi diwilayah dunia pendidikan yang semakin kompetitif dan menantang.

## METODE

Metode yang dipakai dalam penelitian ini study kepustakaan. Diamna dalam hal ini kajiannya dan referensinya tidak pernah lepas dari literatur ilmiah. Beberapa ciri khas dari library research menurut Zed<sup>37</sup> meliputi: 1) Seorang peneliti langsung berhadapan dengan data tekstual atau numerik daripada dan tidak dari keadaan dilapangan atau saksi-saksi, peristiwa, makluk/orang, atau benda lain; 2) Data perpustakaan sifatnya plug-and-play, dalam hal ini seorang peneliti tidak punya pilihan selain mendapatkan informasi yang ada dilibrary; 3) hasil data yang diolah seringkali merupakan sumber kedua, maksudnya, peneliti memperoleh literatur yang digunakan tidak berasal langsung dari data primer yang ada dari lapangan; dan 4) Keadaan data perpustakaan tidak mendapat batasan oleh adanya ruang dan waktu. Teknik dalam mengumpulkan data melalui referensi yang relevan, baik secara offline maupun online. Hasil data yang sudah diperoleh kemudian diolah agar menjadi utuh/lengkap dan bisa menjadi up-to-date. Analisis data digunakan untuk menganalisis data langsung melalui dokumen atau literatur yang ada.

---

<sup>32</sup> Meisa Aulia Rahma and Sri Budi Lestari, "Manajemen Konflik Organisasi untuk Menjaga Komitmen dalam Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro," n.d.

<sup>33</sup> Samsudin and Setyowati, "Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam," September 1, 2022.

<sup>34</sup> Meti Andani et al., "MANAGEMENT KONFLIK (UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH DI SMP MUHAMMADIYAH AL-MANAR BOARDING SCHOOL)," *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* 2, no. 1 (January 17, 2022): 13, <https://doi.org/10.31602/jmpd.v2i1.6326>.

<sup>35</sup> "Resolusi Manajemen Konflik(Kajian Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam).Pdf."

<sup>36</sup> mujamil qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jaharta: airlangga, 2007).234-235.

<sup>37</sup> Ainul Azizah, "STUDI KEPUSTAKAAN MENGENAI LANDASAN TEORI DAN PRAKTIK KONSELING NARATIF," n.d.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam

Konflik adalah hal yang biasa terjadi dalam setiap organisasi, tidak lepas di dunia pendidikan. Dari tiap lembaga selain bekerjasama untuk menuju sebuah tujuan yang baik, pastinya juga memiliki ketidaksamaan dalam pendapat, ketidaksamaan dan kontradiksi bisa berujung pada permasalahan di organisasi atau lembaga tersebut. Permasalahan institusional umum terjadi di dunia pendidikan Islam di bawah yurisdiksi lembaga lain dalam hal ini adalah Yayasan. Dunia pendidikan Islam seperti halnya pondok pesantren dan madrasah sarat dengan permasalahan yang berujung rawan gap, baik gap antara individu satu dengan individu lain maupun antar individu dengan kelompok dan juga antara kelompok satu dengan kelompok lain. Permasalahan pasti ada setiap saat. Hal terpenting yang harus dilaksanakan adalah menyiapkan aturan dalam menghadapi persaingan atau permasalahan yang kurang sehat. Timbulnya suatu masalah seringkali dimulai tumbuhnya benih-benih permasalahan. Dalam hal ini, adalah tanggung jawab manajemen untuk mengidentifikasi sumber dan jenis permasalahan seawal mungkin dan menganalisis konsekuensi akan terjadi. Demikian juga, pemimpin wajib tahu kekuatan dan kekurangan mereka sehingga tindakan pencegahan yang tepat bisa diidentifikasi.

Permasalahan yang timbul selain bisa memunculkan stres, selalu dimanfaatkan demi berkembangnya sebuah institusi. Permasalahan yang terjadi bisa menjadi power yang positif jika pengelolannya, juga bisa digunakan sebagai bahan dalam membawa perbaikan, bisa juga yang terjadi sebaliknya apabila pengelolannya tidak bagus.<sup>38</sup> Karena itu, pimpinan sebuah organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan harus peka terhadap permasalahan yang ada agar tidak telambat dalam menangani dan akhirnya organisasi atau lembaga tersebut kesulitan dalam menggapai planning yang diinginkan.

Pakar manajemen tempo dulu percaya jika hampir semua permasalahan yang terjadi adalah tidak membawa kebaikan, tidak punya berkelanjutan yang bagus, dan baru kemudian berkembang permasalahan dianggap sesuatu yang normal. Konflik dipandang sebagai hal yang wajar, disituasi tertentu bisa dianggap sesuatu yang positif apabila ditangani dengan cermat.<sup>39</sup> Seorang leader diwajibkan mempunyai kemampuan untuk mengolah sebuah permasalahan. Dalam beberapa kasus, seorang pemimpin perlu membuat sebuah permasalahan dalam rang meningkatkan kemajuan sebuah lembaga. Selain itu, seorang leader wajib mengetahui bagaimana cara mengelola permasalahan agar bisa membawa dampak positif bagi organisasi atau lembaga dan bukan sebaliknya. Untuk mencapai tersebut, yang dibutuhkan leader adalah manage sebuah permasalahan.<sup>40</sup> Dengan mengatur konflik, seorang leader bisa menjadikan permasalahan tersebut menjadi sebuah hal yang bisa membawa bawahannya untuk meningkatkan hasil kerja dan karya di sebuah organisasi.

---

<sup>38</sup> Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang : IAIN IB Press, 2006), hlm. 32

<sup>39</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 238

<sup>40</sup> Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, (Semarang: PT Pustaka Rizki Putra. 2011), hlm. 160

Permasalahan yang terjadi harus dihadapi dan diubah sehingga bisa menjadi power dalam sebuah institusi. Tentu saja, hal tersebut membutuhkan cara pengelolaan permasalahan yang sesuai dengan keadaan yang dibutuhkan dan tujuannya. Permasalahan dalam organisasi di satu sisi bisa menguntungkan, dipihak lain bisa membuat mundurnya sebuah lembaga jika tidak dikelola dengan tepat. Begitu juga disuatu organisasi, sekalipun ada yang membuat stress, namun hal itu sangat diperlukan untuk berkembangnya sebuah organisasi. Terutama diinstitusi yang infrastruktur dan sistem keuangannya dianggap mapan, namun pada prosesnya dalam keadaan stagnasi. Adanya permasalahan yang terjadi bisa mendapatkan solusi atau jalan keluar yang baik, bahkan bisa digunakan sebagai bahan untuk mendapatkan perubahan menuju kebaikan, selain itu bisa menjadikan kemunduran dalam bekerja jika dibiarkan.

Memanager sebuah permasalahan yang terjadi adalah elemen berguna untuk menciptakan organisasi yang efektif. Oleh karena itu sebuah organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan wajib diolah oleh penyelenggara kependidikan yang profesional, yang dimaksud adalah setiap ketenagaan yang ada didalamnya dapat dimanfaatkan dan permasalahan yang ada dikelola dengan bagus sehingga hasil kerja para pekerja yang ada di dalam organisasi bisa meningkat secara optimal. Jika hasil kerja bisa meningkat maka keadaan organisasi juga akan meningkat. Seorang leader jika bermaksud untuk membuat maju organisasinya wajib mengetahui faktor yang menjadi penyebab permasalahan terjadi, baik permasalahan yang timbul tanpa direncana maupun permasalahan yang direncanakan atau ditimbulkan. Semua pemimpin institusi membutuhkan kemampuan untuk mengatur konflik. Tanpa terkecuali leader dalam sebuah institusi pendidikan islam.

Di dalam al-quran kata lain dari permasalahan atau konflik merupakan ikhtilaf, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al- Baqoroh: 176, 213, isinya: yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan alquran dengan membawa kebenaran dan Sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al-quran, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh. (Al-Baqarah Ayat 176).

Konflik bisa diartikan sebagai perlawanan atau perselisihan antar person, kelompok atau organisasi. Daniel Webster mengartikan konflik sebagai: (1) kompetisi atau konflik antara golongan yang tidak cocok, (2) situasi atau perilaku yang tidak sama, seperti halnya pandangan dalam menilai sesuatu oleh sesorang atau pihak dalam berkepentingan, konflik antar peson, (3) perbedaan yang disebabkan oleh hal yang dibutuhkan, motif, keinginan atau persyaratan dari yang bertentangan; dan (4) pertengkaran.<sup>41</sup>

Konsekuensi sebuah permasalahan yang terjadi di sebuah institusi pendidikan Islam tersebut di atas adalah:

- a. Permasalahan bisa muncul di intern maupun exstern sistem yang sudah ditentukan.
- b. Salah satu pihak harus sadar tentang adanya konflik tersebut yang terlibat didalamnya

---

<sup>41</sup> Winardi, 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Bandung: Mandar Maju.

- c. Jika tujuan tercapai maka kelanjutan konflik itu tidak begitu penting sehingga otomatis akan berhenti
- d. Bisa berupa tindakan meredam sendiri
- e. Maksudnya ini tidak dimaksudkan sebagai hal yang menyeluruh sebab ketidaksamaan antara orang yang terlibat akan menimbulkan ketidaksamaan dalam memandang sebuah konflik.
- f. Hal ini bukan dalam kategori kekerasan, perang, dan hal yang merusak.
- g. Permasalahan yang terjadi tidak terbatas pada sebuah keadaan yang konstan.<sup>42</sup>

Disisi lain, permasalahan yang ada dalam organisasi atau institusi merupakan ketidakcocokan diantara beberapa anggota atau group dalam organisasi, yang muncul disebabkan dengan alasan untuk berbagi fasilitas dari perusahaan yang terbatas atau kegiatan kerja yang terbatas, bahkan bisa karena beda status, kepentingan, tujuan, nilai bahkan sudut pandang yang berbeda.<sup>43</sup>

Ketidaksesuaian antara sebuah permasalahan atau konflik dan persaingan yaitu pada kemampuan disatu pihak melindungi diri dari campur tangan anggota lain untuk mencapai sebuah tujuan. Bersaing itu akan muncul ketika tujuan para pihak tidak cocok satu sama lain namun para pihak tidak dapat mengganggu satu sama lain. Misalnya, beberapa kelompok karyawan (tenaga pengajar dan administrator) dapat melakukan persaingan demi tercapainya dari visi dan misi pendidikan. Dengan demikian, jika peluang untuk saling mengganggu tersebut tidak terbuka, keadaan bersaing akan muncul dengan berbagai cara. Jika peluang waktu untuk mengintervensi dan peluang itu dimanfaatkan, konflik akan muncul. Jadi, permasalahan pada dasarnya berarti bahwa semua jenis hubungan antar manusia dicirikan oleh karakteristik yang berlawanan. Hal-hal yang termasuk di dalamnya diantaranya: (1) terdapat konflik, ketidaksepakatan dan ketidaksamaan, (2) terjadi pada tingkat individu, kelompok atau institusi. (3) memiliki hal yang kiranya menjadi sebuah tujuan. Di sebuah organisasi (dunia pendidikan) diditu banyak orang untuk berinteraksi atau terlibat diantara orang-orang yang berbeda, baik individu, group, yang pasti permasalahan adalah hal yang tak terelakkan. Padahal, permasalahan tersebut pada hakikatnya adalah hal yang sangat dinamis bisa dilihat, dideskripsikan, dan dilakukan analisa.

## 2. Sumber konflik di lembaga pendidikan islam

Belakangan ini institusi pendidikan diberbagai tempat sudah mengalami peningkatan. Ada lembaga pendidikan yang diolah oleh sebuah kelompok organisasi sosial-keagamaan atau bahkan lembaga-lembaga pengelola yang diidentikkan dengan background keislaman. Institusi tersebut pada dasarnya bermaksud untuk memberikan penanaman kepada terdidiknya sebuah nilai keislaman. Seiring dengan berkembangnya institusi pendidikan keislaman tersebut, dibarengi pula dengan adanya bermacam-macam permasalahan yang timbul sehingga bisa mengganggu keberadaanya. Permasalahan tersebut baik secara terang-terangan maupun terselubung, bisa muncul antara pembina, pimpinan lembaga ataupun yang lain.

---

<sup>42</sup> Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Universitas Janabadra dan BPFE, 2000), hlm. 98-99

<sup>43</sup> Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta, 2009 : Teras.hlm 208

. Beberapa konflik di atas berhasil segera diselesaikan bahkan sebaliknya bisa terus berlanjut sampai mengganggu eksistensi institusi yang bersangkutan. Pada awalnya institusi pendidikan Islam tersebut didirikan dengan hirroh tujuan yang sangat mulia. Bersama-sama mereka rela mengorbankan berbagai hal, baik waktu, tenaga, uang, pikiran ataupun yang lain, supaya organisasi tersebut yang mereka dirikan dapat tumbuh dan berkembang. Namun, ketika yang berusaha untuk diperjuangkan mencapai kesuksesan besar, timbullah kesalahpahaman atau beberapa orang merasa ingin menjadi dominasi atas orang lain tersebut segera muncul. Apabila dicermati, penyebab permasalahan itu muncul tidak jauh dari masalah yang sangat simpel, ialah status atau money. Anehnya, ketika pada masa al mereka berkumpul untuk menselaraskan pandangan dan bergabung membuat sebuah kekuatan baru, akan tetapi ketika mereka mendapatkan tujuan tersebut bisa didapat, berubah saling curiga, berkelompok untuk menggagalkan kekuatan diintern institusi tersebut, timbul saling tidak percaya, pada akhirnya terjadilah atau muncullah konflik.

Pertanyaan utama yang harus ditanyakan ialah ada apa sebenarnya di institusi pendidikan Islam tersebut bisa muncul keragu-raguan, kecurigaan, saling ada ketidakpercayaan, tuduhan dan bahkan hal tersebut menjadi perpecahan, pengucilanyang apada akhirnya sangat sulit untuk dipecahkan permasalahanya itu. Sehingga patut menjadi sebuah pertanyaan untuk mencari apa dengan adanya lembaga atau institusi pendidikan yang berlandaskan Islam tersebut dari keberadaanya. Institusi pendidikan yang berlandaskan Islam harus memberi pembelajaran yang islami dan mengamalkan Al-Quran dan peninggalan Nabi. Disisi lain, akar dari yang diajarkan oleh Islam mengajak para ummatnya untuk saling menghormati satu sama lain dan bahkan menghajak untuk bersatu, saling mencintai, memaafkan, menghindari kebohongan, pertikaian, tidak mengadu domba yang bisa menjadi penyebab keretakan antar manusia sehingga terputuslah silaturrahi diantara mereka. Jika kasus seperti ini masih terjadi di institusi pendidikan Islam, lalu sebenarnya apa yang di perjuangkan lewat institusi pendidikan Islam tersebut.

Teori Manajemen Konflik oleh Thomas dan Killman adalah sebuah teori yang menjelaskan bagaimana individu dan kelompok dapat mengelola konflik yang terjadi di dalam organisasi. Teori ini menyatakan bahwa ada lima cara yang dapat digunakan untuk mengelola konflik, yaitu:

1. Penghindaran: Cara ini melibatkan menghindari situasi konflik atau menghindari interaksi dengan orang lain yang terlibat dalam konflik.
2. Kompromi: Cara ini melibatkan pencarian solusi yang menerima kompromi dari kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik.
3. Kooperasi: Cara ini melibatkan kerjasama antara kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencari solusi yang terbaik bagi semua pihak yang terlibat.
4. Konfrontasi: Cara ini melibatkan penyelesaian konflik secara langsung dan terbuka, dengan mengungkapkan perbedaan pendapat dan mencari solusi yang terbaik.
5. Tunduk: Cara ini melibatkan mengalah dan mengikuti keputusan atau pendapat orang lain yang terlibat dalam konflik.

Teori Manajemen Konflik oleh Thomas dan Killman menekankan bahwa tidak ada cara yang terbaik untuk mengelola konflik, dan bahwa pilihan cara yang

tepat tergantung pada kondisi dan konteks yang terjadi. Namun, teori ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dalam mengelola konflik, dan bahwa mengelola konflik dengan cara yang tepat dapat membantu menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan produktif. Sebagaimana pendapatnya bahwa ada beberapa cara mengatasi konflik dengan berbagai strategi, diantaranya: Strategi akomodatif, dimana satu pihak membuat konsesi untuk mencari solusi atas permasalahan. Teknik ini sangat tepat ketika tahu pasti bahwa lawan kita mempunyai solusi dari masalah yang ingin dipecahkan. Teknik ini bisa digunakan apabila permasalahan yang kita hadapi ringan atau tidak besar. istilah lain, teknik akomodatif ini merupakan teknik "Saya kalah, kamu menang. Menghindar : mengabaikan permasalahan tersebut berjalan untuk menyelesaikan sendiri dari waktu ke waktu. Teknik penghindaran ini bermaksud untuk melakukan penghindaran dalam mengambil sebuah putusan atas masalah yang ada. Strategi tersebut juga bertujuan agar konflik tertunda dalam tempo yang lama. Dengan ditundanya hal tersebut, maka permasalahan akan selesai dengan otomatis seiring berjalannya waktu. Teknik ini biasanya dipakai oleh pemimpin yang kekuasaannya tidak terlalu tinggi atau bahkan kurang memberi reward terhadap pencapaian kinerja bawahan. Teknik ini kadang juga bisa membuat pekerjaan bawahan bisa jauh lebih meningkat sehingga leader dapat meredakan lebih banyak konflik antar karyawan. Kolaborasi dicapai dengan memadukan pendapat yang didefinisikan banyak ahli. Maksud dari teknik ini yaitu untuk mendapatkan jalan keluar yang semua orang dapat menerima dari jalan keluar tersebut, walaupun teknik ini ada manfaatnya, akan tetapi teknik ini memakan banyak waktu dikarenakan teknik ini membutuhkan waktu banyak untuk mencapai kesepakatan diantara kedua belah pihak agar kesepakatan yang sudah tersepakati bisa dijalankan bersama sehingga segala sesuatu yang menjadi job karyawan kan menjadi lebih intens dan kuat dalam menjalankan kegiatan- kegiatan yang telah menjadi planing bersama sehingga komitmen diantara mereka menjadi lebih kuat. Teknik berkompromi. Teknik ini berusaha untuk mendekati pihak yang sedang ada konflik, teknik ini biasanya digunakan ketika kelompok yang bermasalah mempunyai wewenang atau pangkat yang sama atau bahkan mereka berkepentingan pada kepentingan yang sama pula, teknik ini bermaksud agar mereka yang bertikai dapat saling mengalah atau tidak menang sendiri akan tetapi yang pasti ketika mengalah maka tidak adanya pencapaian dari tujuan kelompok tersebut. Teknik Kompetisi: penyelesaian masalah dengan metode kompetisi tersebut lebih menekankan pada wilayah siapa yang menang dan siapa yang kalah, dimana dalam proses penyelesaian masalah ini akan diambil sebuah keputusan yang tegas dari sebuah kompetisi yang diperebutkan oleh kedua kubu, sehingga mereka berduyunduyun untuk melakukan kegiatan semaksimal mungkin agar dari salah satu mereka mengalami kekalahan dan satunya mendapatkan kemenangan. Teknik tersebut juga sangat maksimal apabila digunakan dalam situasi yang cepat dan darurat, karena gar tidak berlarut- larut permasalahan kan tetap muncul.

Teknik manajemen konflik yang dikembangkan oleh Thomas dan Killman memberikan penekanan bahwa belum ada cara yang tepat atau terbaik untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi, namun cara yang ada bisa dipakai berdasarkan situasi dan kondisi tertentu, jadi belum ada satu teknik bisa digunakan untuk menyelesaikan konflik disegala situasi. Namun ketika kita bisa menyelesaikan permasalahan dengan tepat maka kinerja dari karyawan juga akan semakin

meningkat seiring berkembangnya perusahaan tersebut atau dalam konteks ini tenaga pengajar akan meningkat dalam kegiatan pembelajarannya seiring berakhirnya konflik sehingga situasi menjadi lebih kondusif

Smith dalam Soetopo berpendapat bahwa konflik atau masaah itu sebenarnya hanya bersumber pada tiga penyebab, yaitu: dikarenakan adanya miskomunikasi, setruktur keorganisasian dan faktor dari orang atau pelaku itu sendiri.<sup>44</sup>

a. Miskomunikasi.

Sebuah kebenaran apabila dikomunikasikan dengan baik oleh atasan ataupun teman sejawat, maka informasi tersebut akan lebih mudah diterima dengan baik sehingga segala sesuatu tidak ada salah faham.

b. Struktur keorganisasian

Struktur organisasi bisa menjadi faktor konflik yang besar, sebab dalam struktur keorganisasian ini kadang mereka yang punya kepentingan sama untuk merebut sebuah proyek berada di posisi dominan sehingga hal ini menjadi faktor terbesar dalam menyumbang adanya permasalahan dalam sebuah organisasi dari adanya benturan tersebut.

c. Faktor pelau atau human

Faktor ini menjadi penyebab terbesar dari adanya konflik atau masalah itu sendiri, dikarenakan faktor ini sangat berpengaruh besar terutama dengan adanya perbedaan kepribadian dari masing-masing anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Tak kalah penting juga karena faktor ingin menang sendiri yang bisa menyebabkan konflik itu terjadi dan akhirnya membesar tak bisa terkendalikan karena keegoisan dari masing-masing anggota kelompok itu didalam organisasi

Schmuck dalam soetopo berpendapat ada 4 hal yang bisa menjadi sumber konflik:<sup>45</sup>

- a. Beda fungsi dalam organisasi;
- b. Pertikaian masing-masing person dalam sistem
- c. Beda peran, dan
- d. Tekanan yang berasal dari luar organisasi.

Sedangkan berdasar pendapat Mulyasa dalam Asnawir,<sup>46</sup> hal yang menjadi sumber permasalahan, aialah (1) pendapat yang berbeda, (2) salah dalam menerima pemahaman, (3) tidak teruntungkan, dan (4) terlalu terbawa perasaan. Hala senada diungkapkan oleh Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung,<sup>47</sup> sumber konflik diantaranya adalah : (1) latar belakang keluarga yang berbeda-beda, (2) pendidikan yang tidak sama (3) bedanya kebiasaan atau habit (4) perbedaan yang terlalu mencolok diantara mereka, dan (5) pemimpin yang kurang menghargai bawahan.

Konflik apabila dilihat dari jenis dan bentuknya, maka bisa dikategorikan menjadi beberapa hal, diantaranya bisa dilihat dari orang dan peran, Robert G. Owens berpendapat baha permasalahan yang timbul antar perorangan atau social unit, yaitu interpersonal, intergroup, dan internasional. Masalah juga dapat dibagi menjadi

---

<sup>44</sup> Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2010.

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Asnawir. *Manajemen Pendi-dikan*. Padang: IAIN IB Press. 2006

<sup>47</sup> Asnawir. *Manajemen Pendi-dikan*. Padang: IAIN IB Press. 2006

beberapa model, diantaranya<sup>48</sup> 1) masalah berdasar tujuan, yaitu permasalahan ini terjadi karena adanya dua tujuan atau lebih yang diantaranya bersifat kooperatif. 2) berdasarkan peranannya, dimana seorang mempunyai peran yang berbeda dengan tujuan yang sama bahkan juga bisa dengan tujuan yang berbeda, seperti halnya dosen yang mempunyai tugas tridharma perguruan tinggi. 3) berdasar sebuah nilai, permasalahan ini muncul karena perbedaan latar belakang dari masing-masing yang berseteru. 4) atas dasar kebijakan, permasalahan ini muncul karena adanya sebuah kebijakan atau putusan yang diambil, sehingga harus dijalankan bersama-sama.

Konflik juga bisa dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

- 1) Konflik fungsional;<sup>49</sup> Merupakan Konflik yang bisa menguntungkan Lembaga Konflik dan pertikaian yang muncul bisa bermanfaat dalam memajukan organisasi agar efektif dan efisien. Jenis konflik ini diperlukan untuk meningkatkan daya kreatif anggota dalam organisasi
- 2) Konflik disfungsi;<sup>50</sup> maksud dari konfrontasi dan konflik dimana antar individu maupun antar group, bisa merugikan, bahkan merusak dan menghambat tercapainya cita-cita organisasi. Ini terjadi ketika permasalahan terus berlanjut tanpa dibarengi solusi sehingga bisa menghabiskan pikiran, biaya, waktu, tenaga, dll.

Dari berbagai hal tersebut bisa diraih sebuah kesimpulan, bahwa sekalipun kita berpendidikan tinggi maka konflik itu pun akan tetap ada dan hadir ditengah-tengah kita, dan juga tidak menjamin tentang ada atau tidaknya konflik tersebut dan juga belum tentu dari pendidikan tinggi akan menjamin akhlak kita menjadi baik dibanding orang yang berpendidikan rendah. Walaupun kita berharap ketika mendirikan sebuah lembaga pendidikan agar ada hubungannya dengan akhlak mulia, namun itu belum bisa menjadi jaminan untuk bisa berakhlak mulia.

### 3. Pengaruh konflik terhadap lembaga pendidikan

Tidak seharusnya kita memandang masalah itu sebagai sesuatu yang negatif, sebab adanya sebuah masalah dapat membawa perih yang positif jika ditangani secara tepat. Adanya banyak ide di sebuah organisasi, maka pergerakan lembaga tidak statis atau tidak ada kebuntuan dalam berinovasi. Ketika mencari jalan keluar institusi pendidikan Islam punya pemahaman sendiri tentang masalah dan dalam mencari solusi atas permasalahannya tersebut. Institusi pendidikan Islam dapat dijadikan panutan dalam pengelolaan masalah. Sebab banyak institusi pendidikan Islam menghadapi konflik disfungsi. Hampir setiap hari seorang pemimpin selalu berurusan dengan miskomunikasi yang terjadi dengan bawahan, tekanan, dan bahkan ketegangan yang terjadi antar individu bawahan. Waktu, harta, spirit serta tenaga yang di curahkan untuk masalah-masalah tersebut terlalu banyak sehingga sangat susah untuk membuat rumusan tentang sebuah rencana yang efektif dan efisien untuk kemajuan sebuah lembaga menuju peningkatan yang bagus, Lebih parah lagi ketika menjumpai leader

---

<sup>48</sup> Robert G. Owen. *Organizational Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon. 1991.

<sup>49</sup> Lies Indriyatni, "(The impact of a conflict on the organization or company)" 5, no. 1 (2010).

<sup>50</sup> Yohana Lasmaria Panggabean et al., "PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN SIANTAR SIMALUNGUN," *Maker: Jurnal Manajemen* 5, no. 1 (September 13, 2019): 117–29, <https://doi.org/10.37403/maker.v5i1.112>.

institusi pendidikan Islam dimana sampai masa mengemban tugasnya berakhir habis waktunya hanya untuk berusaha menyelesaikan masalah- masalah diisfungsional. Tanpa punya prestasi apapun selama menjabat atau mengemban tugas selain hanya sebatas berusaha menyelesaikan masalah- masalah kelembagaan saja dimasa dia menjabat. Jika permasalahan yang sifatnya diisfungsional dilihat sebagai ancaman untuk keberlangsungan institusi pendidikan Islam, bertolak belakang dengan permasalahan yang berhubungan dengan fungsional. Dikasu ini, masalah yang ada hubungannya dengan permasalahan fungsional bisa dianggap sebagai pelecut atau bisa mendongkrak bagi eksistensi dari kinerja tenaga yang ada dilembaga pendidikan tersebut. Di masa sedang dalam masalah, kerja diinstitusi pendidikan islam malah bisa maju ke arah peningkatan kualitas serta keunggulan dengan cara yang lebih dinamis. Banyak institusi pendidikan Islam dimana secara dramatis meningkat kualitasnya disebabkan permasalahan fungsional. Pimpinan institusi pendidikan Islam memberikan penilaian terhadap konflik model ini secara positif biasanya mengadopsi pepatah “laut yang tenang tidak membuat seorang nelayan menjadi nelayan yang baik”<sup>51</sup>. Istilah kata lain, leader dalam lembaga pendidikan atau suatu organisasi akan menjadi kuat apabila bisa menyelesaikan segala permasalahan yang ada dilembaga tersebut dan berbagai tantangan- tantangan lain selama menjabat dilembaga tersebut.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi dilembaga bisa menimbulkan berbagai resiko/akibat<sup>52</sup>. Selain itu permasalahan yang ada juga bisa membawa hal yang bagus atau positif bagi pengembangan lembaga G.W. Allport, sebagaimana dikutip Mujamil Qomar, menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan merupakan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh konstruktif atau desktruktif, tergantung pada manajemennya.<sup>53</sup>

Berbagai pengaruh konflik sebagaimana yang telah diungkapkan oleh D. Sudjana diantaranya: 1) Di sisi lain, permasalahan laten bisa membuat bahaya bagi pihak lain apabila ada kegiatan- kegiatan yang sifatnya merusak atau anarkis sehingga tidak bisa terpenuhinya kebutuhan dari group atau person tersebut. 2) Di satu pihak, permasalahan yang ada akan membawa dampak positif menuju kemajuan sebuah lembaga atau organisasi apabila didalamnya ada kegiatan yang sifatnya terus membangun tanpa saling menjatuhkan sehingga bisa terpenuhinya dari kebutuhan kelompok/group tersebut dan bisa terwujud situasi yang mumpuni untuk kemajuan lembaga dimana konflik ini menuju kewilayah kreatifitas dari lita anggota.<sup>54</sup> Permasalahan yang terjadi bisa membawa akibat baik dan buruk. Efek positif nya bisa membuat lembaga atau organisasi atau institusi pendidikan beserta para tenaga yang membantunya bisa menuju lebih baik dan semakin berkembang, namun efek negatifnya

---

<sup>51</sup> Farid Setiawan, “Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam,” *Ta’dir: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 1 (May 1, 2018): 55–66, <https://doi.org/10.29313/tjpi.v7i1.3801>.

<sup>52</sup> Nila Nur Sofia, “Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai,” *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah (JASIKA)* 1, no. 1 (March 30, 2021): 1–16, <https://doi.org/10.18196/jasika.v1i1.1>.

<sup>53</sup> Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga 2009.

<sup>54</sup> D. Sudjana S. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Seko-lah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production. 2000

bisa membawa institusi atau lembaga pendidikan Islam atau organisasi tersebut menuju ambang kehancuran.

4. Cara mengatasi konflik di lembaga pendidikan Islam

Permasalahan yang ada di institusi pendidikan mempunyai beberapa efek seperti negatif dan juga positif, juga bisa membuat pemikiran untuk inovatif serta kreatifitas dari anggota organisasi. Kurang berkembangnya suatu institusi pendidikan Islam mungkin karena leader gampang puas dengan pencapaian prestasinya, akhirnya kepekaan terhadap perubahan menjadi kurang terhadap lingkungan serta tak memiliki beda argumentasi dan ide-ide kekinian. Walaupun permasalahan bisa membuat maju sebuah akademik, konflik juga bisa menurunkan semangat kerja, menciptakan kekecewaan, dan menimbulkan stres serta tekanan. Permasalahan yang sifatnya positif muncul disaat adanya persaingan yang sehat, kreativitas, juga memperbanyak gagasan, ide dan pendapat.

Masalah yang terjadi juga bisa membawa efek positif jika pelakunya merupakan orang senior /dewasa, berpikiran positif, juga dapat membangun permasalahan yang timbul. Namun, permasalahan yang muncul di orang yang keras kepala, tidak toleran seta eksklusif, maka yang terjadi permasalahan tersebut dapat menegkibaykan ketidaknyamanan satu sama lainnya, ada alasan untuk membuat diri sendiri merasa serta meremehkan, mencemarkan record baik dan membunuh. Institusi pendidikan Islam dapat tergoyahkan oleh permasalahan model ini.

Berdasarkan keadaan tersebut, maka dapat saya simpulkan bahwa efek positif menuju kemajuan lembaga itu merupakan efek dari permasalahan yang bisa dikelola dengan baik dan dapat membawa keuntungan bagi lembaga atau institusi begitu juga sebaliknya, akan berdampak jelek atau negatif apabila permasalahan tersebut tidak dikelola dengan baik sehingga akan memunculkan permasalahan- permasalahan baru dari permasalahan lama yang belum ditemukan jalan keluarnya, bahkan konflik atau permasalahan tersebut akan membawa dampak negatif bagi anggota organisasi atau lembaga tersebut yang bisa membawa lembaga tersebut kegerbang kehancuran.

Suka atau tidak suka, kenyataan yang terjadi tidak mungkin suatu lembaga atau institusi itu tidak ada permasalahan didalamnya dan sangat sulit sekali jika kita sebagai manusia hanya mempunyai satu keinginan karena kita berada diberbagai latarbelakang yang asangat berbeda. dihidup ini jika tanpa adanya konflik dapat dianggap mustahil jika sebuah lembaga ingin menjadi efisien dan produktif. Hal ini dijelaskan oleh Allah SWT di Q.S. Hud :118

“Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat”

Didalam agama Islam bahwa permasalahan tidak perlu dianggap sebagai sesuatu yang merusak /destruktif<sup>55</sup>, serta kontra-produktif<sup>56</sup>, akan tetapi bisa menjadi sesuatu yang konstruktif sampai mengarah pada produktif<sup>57</sup>. Adanya konflik ini adalah hal yang menjadi bawaan bagi setiap manusia, tanpa adanya permasalahan maka hidup ini tidak bisa berjalan dengan dinamis dan juga manusia selalu berusaha untuk memenuhi setiap kebutuhannya dalam hidup ini. Akan tetapi efek dari bagaimana cara mendapatkannya itu akan membawa diri manusia itu sendiri ke wilayah untuk berkompetisi dengan pihak lain bagaimanapun caranya.

Ada berbagai indikator yang dapat menyebabkan terjadinya Masalah, baik di dalam intern organisasi maupun di dalam kelompok bahkan antara individu. Beberapa penyebab umum konflik diantaranya:

1. Beda gagasan atau tujuan<sup>58</sup>: hal ini bisa terjadi apabila ada beberapa orang atau lebih berbeda gagasan serta tujuan, karena dari masing-masing gagasan dan tujuan itu pasti akan memiliki kepentingan yang berbeda yang akhirnya adanya tidak saling setuju antara satu dengan lainnya yang pada akhirnya akan timbul konflik pribadi bahkan jika seseorang itu bisa mempengaruhi kelompok maka akan timbul permasalahan sosial secara umum dalam satu kelompok tersebut.
2. Komunikasi yang buruk<sup>60</sup>: Komunikasi yang buruk atau tidak efektif dapat menyebabkan salah pengertian atau salah interpretasi, yang pada akhirnya dapat menyebabkan konflik
3. Kekurangan sumber daya: Konflik dapat terjadi jika ada kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek
4. Perbedaan budaya atau latar belakang<sup>61</sup>: Konflik dapat terjadi jika ada perbedaan budaya atau latar belakang antara individu atau kelompok. Beda dari sebuah latar belakang budaya bisa menimbulkan permasalahan antar individu dan juga permasalahan antar group atau kelompok. Setiap budaya yang tidak sama memunculkan pribadi serta pola perilaku tidak sama di antara audiens berbeda. Juga beda budaya bisa menimbulkan perilaku etnik, dimana perilaku tersebut menunjukkan kepada yang lain bahwa dia yang terbaik. Apabila semua anggota masyarakat di kehidupan bermasyarakat punya perilaku yang sama, maka perilaku tersebut bisa menimbulkan permasalahan di antara para pengikut budaya tersebut.

---

<sup>55</sup> Gani Jumat, Fadlun Fadlun, and Sitti Nurkhaerah, "PENERAPAN HUKUM ADAT SEBAGAI SOLUSI KONFLIK ANTAR KAMPUNG DI KECAMATAN DOLO KABUPATEN SIGI (Tinjauan Hukum Islam)," *Familia: Jurnal Hukum Keluarga* 1, no. 2 (December 29, 2020): 174–94, <https://doi.org/10.24239/familia.v1i2.17>.

<sup>56</sup> Aziz Hasyim and Arya Hadi Dharmawan, "Analisis Konflik Perebutan Wilayah di Provinsi Maluku Utara :," n.d.

<sup>57</sup> Moch. Khafidz Fuad Raya, "Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik)," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 1, no. 1 (October 2, 2016): 71–85, <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i1.38>.

<sup>58</sup> "IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENEMUKAN SOLUSI PERBEDAAN PENDAPAT.Pdf," n.d.

<sup>59</sup> Ni Kadek Suryani and Gede Agus Dian Maha Yoga, "KONFLIK DAN STRES KERJA DALAM ORGANISASI," *WIDYA MANAJEMEN* 1, no. 1 (November 12, 2018): 99–113, <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i1.209>.

<sup>60</sup> Jefri Heridiansyah, "MANAJEMEN KONFLIK DALAM SEBUAH ORGANISASI" 6, no. 1 (2014).

<sup>61</sup> Muhammad Badri and M Si, "MENGELOLA KONFLIK PERBEDAAN BUDAYA PROFESI WARTAWAN DAN HUMAS" 1, no. 1 (2016).

5. Tidak sama kepribadian atau gaya hidup<sup>62</sup>: Konflik dapat terjadi jika ada perbedaan kepribadian atau gaya hidup antara individu atau kelompok
6. Kekuasaan atau otoritas<sup>63</sup>: Konflik dapat terjadi jika ada perbedaan pendapat tentang otoritas atau kepemimpinan di dalam organisasi atau kelompok
7. Stres atau tekanan<sup>64</sup>: Tekanan atau stres yang berlebihan dapat menyebabkan individu atau kelompok menjadi lebih mudah terlibat dalam konflik
8. Penolakan atau diskriminasi<sup>65</sup>: Konflik dapat terjadi jika ada penolakan atau diskriminasi terhadap individu atau kelompok tertentu

Permasalahan dapat memberikan pembelajaran kepada kita untuk bisa berfikir kedepan<sup>66</sup> agar keinginannya tersebut bisa tercapai demi kehidupan dimasa yang akan datang sehingga bisa bermanfaat.oleh sebab itu Allah SWT menganugerahi setiap manusia dengan kepentingan yang berbeda dengan nilai –nilai aklk yang karimah. Selama permasalahan itu masih digunakan oleh manusia maka alloh swt sendiripun juga akan memberi bekal kepada manusia untuk berfikir bagaimana mencari solusinya berdasarkan anugerah dari tuhanya

Agama Islam melihat permasalahan bukan suatu keinginan ata cita- cita akhir melainkan salah satu cara untuk menggabungkan hal-hal yang bertolak belakang diamna akan berguna untuk menghilangkan sifat 15goism atau mementingkan kepentingan pribadikarean akan menjadi salah satu sebab dari permusuhan, dan agama islam juga selalu memberi peringatan kepada kita bahwa sebenarnya kita berasal dari hal yang tidak berbeda.Seperti tercantum dalam firman alloh SWT Q.S. An-Nisa’: 1:

*“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”*

Agama islam memeberikan pembelajaran kepada manusia akan pentingnya sebuah toleransii<sup>67</sup> juga memberikan sikap saling mengharga satu sama lain baik itu pada perbedaan fisik, ras, golongan maupun yang lainnya supaya tidak terjadi perseteruan atau peperangan satu dengan yang lain. Permasalahan pasti akan selalu ada dikehidupan

---

<sup>62</sup> Yakub Hendrawan Perangin Angin and Tri Astuti Yeniretnowati, “Implentasi Pengendalian Konflik Keluarga bagi Relasi Suami Istri Kristen,” *Jurnal Pendidikan Agama Kristen (JUPAK)* 2, no. 1 (June 16, 2021): 127–42, <https://doi.org/10.52489/jupak.v2i1.18>.

<sup>63</sup> Jhon Roy Purba and Joni Rusmanto, “Studi pada PT. Musirawas Citraharpindo di Kabupaten Seruyan,” 2021.

<sup>64</sup> Fitriana Indahtiningrum, “HUBUNGAN ANTARA KECANDUAN VIDEO GAME DENGAN STRES PADA MAHASISWA UNIVERSITAS SURABAYA,” 2013.

<sup>65</sup> Margaretha Ervina Sipayung, “KONFLIK SOSIAL DALAM NOVEL MARYAM KARYA OKKY MADASARI: KAJIAN SOSIOLOGI SASTRA,” n.d.

<sup>66</sup> Khafidz Fuad Raya, “Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik).”

<sup>67</sup> Usman Usman and Devi Syukri Azhari, “Toleransi Kehidupan Beragama Menurut Hukum Islam,” *Journal on Education* 5, no. 2 (January 7, 2023): 1738–45, <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.812>.

manusia, namun permasalahan tersebut jangan sampai berkepanjangan sampai akhirnya timbul permusushan yang bisa membuat rugi diri sendiri dan orang lain.

Surah An-Nisaa' tersebut adalah hal yang memberikan ketetapan akan sebuah nilai dari persaudaraan agar bisa dijadikan pedoman untuk hidup bermasyarakat. Dan juga dalam al-quran di ayat yang lain memandang bahwa kita semua sebagai manusia itu sama namun yang membedakan diantara kita adalah taqwa kita kepada tuhan YE sehingga tentang adanya ras, golongan, budaya, suku, bukan merupakan faktor yang membuat diri kita berbeda dengan yang lain sebagaimana artinya

*“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”*

Konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan sesuatu hal yang mendasar dan sangatesensial. Permasalahan dalam lembaga punya power yang sifatnya membangun karena terdapat indikator yang bersifat dinamis. Dikarenakan itu, permasalahan menjadi suatu hal yang wajar terjadi didalam kehidupan terutaman pada wilayah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan, namun ada beberapa tahapan atau proses dalam menanngani permasalahan yang terjadi sebagai berikut:

a) Midentifikasi permasalahan

Pada tahap pertama ini mengidentifikasi setiap indikator yang menjadi masalah sehingga nanti bisa menentukan tindakan apa yang akan dilakukan untuk memecahkan dari setiap permasalahan yang terjadi, dalam hal ini banyak sekali yang harus dilakukan seperti mnegidentifikasi apakah permabasalahna itu berasal dari perorangan, kelompok, ataupun berasal dari intern dan ekstern lembaga, sehingga nantinta akam lebih mudah mencari solusi ketika sudah teridentifikasi.

b) Memeberi penilaian atas permasalahan

Tahap kedua yaitu memberi penilaina tas permasalahan yang terjadi, karena dalam tahap ini nantinya yang akan menentuka pakah konflik tersebut sudah sangat urgent untuk diselesaikan segera atau masih bisa diberi stimulus- stimulus agar permasalahan tersebut menjadi reda.

c) Mencari solusi atau problem solvingnya

Tahap terakhir yaitu mencari pemecahan masalah atas konflik yang terjadi, pada tahap ini ada banyak sekali yang perlu dilakukan oleh solveyer dalam memecahkan masalah, diantaranya bisa lewat stimulus agar bisa berubah menjadi reda atau damai sehingga konflik menjadi selesai, dan juga harus memperhitungkan jika solusi tersebut juga bisa menjadi wind wind solutio yang tidak memberatkan salah satu pihak dan tidak ada yang terkecewakan.

Secara umum ada 8 cara dalam penyelesaian konflik diantaranya: Lumping it, Avoidance or exit, Coersion, Negotiation, Conciliation, Mediaton, Arbitration, dan Adjudication.

1. *Lumping it*. (membiarkan saja), oleh pihak yang merasakan perlakuan tidak adil, gagal dalam mengupayakan tuntutan sehingga lebih dibiarkan saja/ melakukan pembiaran...
2. *Avoidance or exit*. Teknik menghidar atau mengakhiri bentuk kerjasama, yang biasanya menjadi alasan karena kemampuannya berada dibawah kemampuan musuh.

3. *Coersion* teknik paksaan ini biasanya pihak lawan disuruh untuk menuruti keputusan yang harus dijalankan oleh pihak yang kalah.
4. *Negotiation*. Pada model inii kedua belah pihak yang bersengketa menggunakan pihak lain untuk menjadi penengah atau sebagai negosiator.
5. *Concilliation*. Teknik ini berusaha untuk mendamaikan kedua belah pihak dengan tujuan yang sama agar bisa berdamai tanpa ada yang dirugikan.
6. *Mediation*. Teknik ini menggunakan pihak eksternal untuk memberikan intervensi kepada tersengketa agar mereka sepakat untuk melakukan perjanjian damai.
7. *Arbitration*. Hal ini kedua belah pihak yang bermasalah untuk bersengketa setuju dengan keputusan pihak ketiga yang menjadi penengah atau mengintervensi dan menjalankan setian hasil intervensi pihak ketiga.
8. *Adjudication*. Apabila tersengketa tetap tidak menemukan jalan tengah maka lewat jalur pengadilan ini nanti yang secara resmi memberi keputusan atas sengketa dari kedua belah pihak.

Permasalahan yang terjadi akan memberi efek positif menuju kemajuan sebuah organisasi atau lembaga apabila dikelola dengan benar begitu juga sebaliknya, akan berdampak negatif jika pengelolanya tidak efektif dan efisien, sehingga akan cenderung membawa kehancuran bagi organisasi tersebut. Konflik juga tidak selalu negatif bisa juga positif bahkan seorang leader juga harus bisa menciptakan konflik agar organisasi atau lembaga yang dijalankannya tidak idem-idem saja sehingga ghirroh berjuangnya menjadi muncul kembali dan semua anggota organisasi menjadi lebih hidup dan bersemangat.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Dari berbagai kajian dan hasil analisa penulis maka bisa disimpulkan bahwa:

Pertama, Konflik tidak dapat dihindari dalam lingkungan manusia. Melalui konflik pula manusia dapat berkembang secara dinamis. Pengelolaan permasalahan mengajarkan kepada masyarakat bahwa konflik harus dikelola dengan baik agar konflik dapat memberikan dampak positif bagi individu dan organisasi.

Kedua, konflik-konflik yang muncul di lembaga pendidikan Islam antara lain konflik antara lembaga dengan masyarakat, antara lembaga dengan pengurus pondok pesantren, ulama dan masyarakat, yang darinya semua permasalahan yang timbul di lembaga pendidikan Islam dapat diselesaikan sebaik mungkin, yang mengarah ke arah kesepakatan yang baik demi kenyamanan bersama dan pembangunan berkelanjutan lembaga pendidikan Islam dimasa depan .

Ketiga, sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah memiliki kompleksitas konflik internal dalam pengelolaan pendidikan.

Keempat, konflik dapat terjadi karena lemahnya manajemen dan pengelolaan lembaga pendidikan.

Kelima, prosedur umum dalam rangka penyelesaian konflik ada delapan cara seperti :Lumping it, Avoidance or exit, Coersion, Negotiation, Conciliation, Mediaton, Arbitration, dan Adjudication. Ataupun juga bisa dengan cara melakukan Komunikasi efektif, win-win solution, mediasi, negosiasi, konsultasi dengan pihak ketiga, arbitrase ataupun penyelesaian konflik dengan cara hukum. Pemilihan/cara yang tepat untuk memecahkan konflik tergantung pada kondisi dan konteks yang terjadi, serta tujuan dan kepentingan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik

## DAFTAR PUSTAKA

- Abra, Nabil Aisar. "KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH 2022 M/1443 H," n.d.  
"AGAMA DAN KONFLIK," n.d.
- Ahmad, Kamaluddin. "Peran Kepala Desa dalam Menyelesaikan Konflik Antar Masyarakat Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2015," n.d.
- Amin, M Ali Syamsuddin. "KOMUNIKASI SEBAGAI PENYEBAB DAN SOLUSI KONFLIK SOSIAL." *Jurnal Common* 1, no. 2 (December 26, 2017).  
<https://doi.org/10.34010/common.v1i2.573>.
- Andani, Meti, Farid Setiawan, Rahma Haifani Azizah, Dian Sidik Kurniawan, and Pathur Rahman. "MANAGEMEN KONFLIK (UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH DI SMP MUHAMMADIYAH AL-MANAR BOARDING SCHOOL)." *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* 2, no. 1 (January 17, 2022): 13.  
<https://doi.org/10.31602/jmpd.v2i1.6326>.
- Anwar, Khoirul. "URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN." *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (August 29, 2018): 31. <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>.
- Azharghany, Rojabi. "PERDAMAIAN DAN MULTIKULTURALISME DI INDONESIA," n.d.
- Azizah, Ainul. "STUDI KEPUSTAKAAN MENGENAI LANDASAN TEORI DAN PRAKTIK KONSELING NARATIF," n.d.
- Badri, Muhammad, and M Si. "MENGELOLA KONFLIK PERBEDAAN BUDAYA PROFESI WARTAWAN DAN HUMAS" 1, no. 1 (2016).
- Dauh, I Putu Agus Arya, I Ketut Sukadana, and I Made Minggu Widyantara. "Peran Pranata adat Dalam Pencegahan Konflik Antara Kelompok Masyarakat Adat." *Jurnal Preferensi Hukum* 1, no. 1 (July 27, 2020): 133–38. <https://doi.org/10.22225/jph.1.1.1996.133-138>.
- Hasyim, Aziz, and Arya Hadi Dharmawan. "Analisis Konflik Perebutan Wilayah di Provinsi Maluku Utara ;," n.d.
- Heridiansyah, Jefri. "MANAJEMEN KONFLIK DALAM SEBUAH ORGANISASI" 6, no. 1 (2014).
- Hidayati, Khusna, and Dyah Ekaari Sekar Jatningsih. "AUDITOR SWITCHING: FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI (Studi Empiris pada Perusahaan Real Estate dan Property di Indonesia)." *jurnal ekonomi* 22, no. 1 (March 31, 2019): 12–24.  
<https://doi.org/10.47896/je.v22i1.95>.
- "IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENEMUKAN SOLUSI PERBEDAAN PENDAPAT.Pdf," n.d.
- Indahtiningrum, Fitriana. "HUBUNGAN ANTARA KECANDUAN VIDEO GAME DENGAN STRES PADA MAHASISWA UNIVERSITAS SURABAYA," 2013.
- Indriyatni, Lies. "(The impact of a conflict on the organization or company)" 5, no. 1 (2010).
- Jumat, Gani, Fadlun Fadlun, and Sitti Nurkhaerah. "PENERAPAN HUKUM ADAT SEBAGAI SOLUSI KONFLIK ANTAR KAMPUNG DI KECAMATAN DOLO KABUPATEN SIGI (Tinjauan Hukum Islam)." *Familia: Jurnal Hukum Keluarga* 1, no. 2 (December 29, 2020): 174–94. <https://doi.org/10.24239/familia.v1i2.17>.

- Khafidz Fuad Raya, Moch. “Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik).” *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 1, no. 1 (October 2, 2016): 71–85. <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i1.38>.
- Kristan, Kristan, Nur Hidayah, and Muhammad Farid Abidin. “STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DIMASA PANDEMI COVID-19 MAHASISWA KEPERAWATAN KOTA MAKASSAR.” *Jurnal Kesehatan* 13, no. 2 (December 25, 2020): 97. <https://doi.org/10.24252/kesehatan.v13i2.17754>.
- “MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM DAN PROBLEMATIKANYA STUDI KASUS DI FAKULTAS DAKWAH UIN-SUKA YOGYAKARTA.Pdf,” n.d.
- “MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN MENURUT.Pdf,” n.d.
- “Manajemen Konflik (Strategi Meningkatkan Prestasi Belajar.Pdf,” n.d.
- “MANAJEMEN KONFLIK.Pdf,” n.d.
- Muslim, Ahmad. “MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL DI SEKOLAH” 1 (2014). “[No title found].” *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, n.d.
- Nurainiah, Nurainiah. “Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam.” *Serambi Tarbawi* 8, no. 2 (July 30, 2020): 131–46. <https://doi.org/10.32672/tarbawi.v8i2.5071>.
- Panggabean, Yohana Lasmaria, Darwin Lie, Efendi Efendi, and Fitria Halim. “PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN SIANTAR SIMALUNGUN.” *Maker: Jurnal Manajemen* 5, no. 1 (September 13, 2019): 117–29. <https://doi.org/10.37403/maker.v5i1.112>.
- Perangin Angin, Yakub Hendrawan, and Tri Astuti Yeniretnowati. “Implentasi Pengendalian Konflik Keluarga bagi Relasi Suami Istri Kristen.” *Jurnal Pendidikan Agama Kristen (JUPAK)* 2, no. 1 (June 16, 2021): 127–42. <https://doi.org/10.52489/jupak.v2i1.18>.
- “PREVENTIF KONFLIK MELALUI TRADISI SOWAN.Pdf,” n.d.
- Purba, Jhon Roy, and Joni Rusmanto. “Studi pada PT. Musirawas Citraharpindo di Kabupaten Seruyan,” 2021.
- qomar, mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Airlangga, 2007.
- Rahma, Meisa Aulia, and Sri Budi Lestari. “Manajemen Konflik Organisasi untuk Menjaga Komitmen dalam Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro,” n.d.
- Rahmawati, Salma Nur Azizah, and Achmad Supriyanto. “Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Implemeentasi Manajemen Mutu Terpadu.” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (October 1, 2020): 1. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p1-9>.
- “Resolusi Manajemen Konflik(Kajian Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam).Pdf,” n.d.
- Ritonga, Hasnun Jauhari. “FUNGSIONALISASI KONFLIK DALAM ORGANISASI DAKWAH,” n.d.
- Rizak, Mochamad. “PERAN POLA KOMUNIKASI ANTARBUDAYA DALAM MENCEGAH KONFLIK ANTAR KELOMPOK AGAMA.” *Islamic Communication Journal* 3, no. 1 (August 2, 2018): 88. <https://doi.org/10.21580/icj.2018.3.1.2680>.
- Rosana, Ellya. “KONFLIK PADA KEHIDUPAN MASYARAKAT (Telaah Mengenai Teori dan Penyelesaian Konflik Pada Masyarakat Modern),” n.d.
- Samsudin, Samsudin, and Nanik Setyowati. “Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam.” *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4, no. 2 (September 1, 2022): 549–63. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1601>.
- . “Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam.” *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4, no. 2 (September 1, 2022): 549–63. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1601>.
- Setiawan, Farid. “Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam.” *Ta’dib: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 1 (May 1, 2018): 55–66. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v7i1.3801>.
- Sipayung, Margaretha Ervina. “KONFLIK SOSIAL DALAM NOVEL MARYAM KARYA OKKY MADASARI: KAJIAN SOSIOLOGI SASTRA,” n.d.

- Sofia, Nila Nur. "Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai." *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah (JASIKA)* 1, no. 1 (March 30, 2021): 1–16. <https://doi.org/10.18196/jasika.v1i1.1>.
- Suryani, Ni Kadek, and Gede Agus Dian Maha Yoga. "KONFLIK DAN STRES KERJA DALAM ORGANISASI." *WIDYA MANAJEMEN* 1, no. 1 (November 12, 2018): 99–113. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i1.209>.
- "UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI KONFLIK SMKN 1 PULAU KIJANG KECAMATAN RETEH.Pdf," n.d.
- "Upaya Resolusi Konflik Pembangkit Listrik Tenaga Uap.Pdf," n.d.
- Usman, Usman, and Devi Syukri Azhari. "Toleransi Kehidupan Beragama Menurut Hukum Islam." *Journal on Education* 5, no. 2 (January 7, 2023): 1738–45. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.812>.