



## Model Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam: Tinjauan Komparatif Tafsir Ibn Katsir dan Tafsir Jalalain

Fantika Febry Puspitasari

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Jl. Gajayana, No.50 Dinoyo, Lowokwaru, Kota Malang

Volume 6 Nomor 1  
April 2022: 95-109  
DOI: 10.30997/jtm.v6i1.4950

### Article History

*Submission: 21-12-2021*

*Revised: 26-03-2022*

*Accepted: 28-04-2022*

*Published: 29-04-2022*

### Kata Kunci:

Al Qur'an, Manajemen konflik,  
Pendidikan Islam

### Keywords:

*Al Qur'an, Conflict Management,  
Islamic Education*

### Korespondensi:

(Fantika Febry Puspitasari)

(082229438334)

([fantika@mpi.uin-malang.ac.id](mailto:fantika@mpi.uin-malang.ac.id))

**Abstrak:** Organisasi yang dinamis tidak terlepas dari keberadaan konflik. Perihal konflik juga telah dibahas dalam beberapa ayat Al Qur'an sebagai penekanan terhadap keniscayaan adanya konflik di antaranya dalam QS Al Isra': 15, QS Al Qashash: 15 dan QS Yunus: 90. Manajemen konflik bertujuan untuk mengendalikan konflik sehingga pengaruhnya konstruktif dan fungsional. Lembaga Pendidikan Islam memiliki nilai-nilai Islam sebagai pedoman manajemen organisasi agar tetap selaras dengan petunjuk Al Qur'an. Manajemen konflik ditinjau dari perspektif Al Qur'an meliputi stimulasi konflik (QS Yunus: 99, QS Al Baqarah: 148, QS Al Jatsiyah: 22), Tabayyun (QS Al Hujurat: 6), Musyawarah (QS Ali Imran: 159), Negosiasi (QS An Naml: 34-35), Fastabiqul khoiroh (QS Al Baqarah: 148), Mediasi-Akomodasi (Kisah peletakan hajar aswad), Islah (QS Al Hujurat: 9-10) dan Rudduhu ilallah (Qur'an) wa rasul (Sunnah) (QS An Nisa': 59). Model-model manajemen konflik dalam Al Qur'an tersebut dapat diterapkan dalam manajemen lembaga Pendidikan Islam dengan mengutamakan nilai-nilai Islam sehingga konflik dalam lembaga Pendidikan Islam konstruktif dan fungsional.

### ***Islamic Education Institutions Conflict Management Model: An Overview of Al-Qur'an Perspectives***

**Abstract:** Dynamic organizations cannot be separated from the existence of conflict. The subject of conflict has also been discussed in several verses of the Qur'an as an emphasis on the inevitability of conflict including in Al Isra': 15, Al Qashash: 15 and Yunus: 90. Conflict management aims to control conflict so that its effects are constructive and functional. Islamic Educational Institutions have Islamic values as guidelines for organizational management to stay in line with the instructions of the Qur'an. Conflict management from the perspective of the Qur'an includes conflict stimulation (Yunus: 99, Al Baqarah: 148, Al Jatsiyah: 22), Tabayyun (Al Hujurat: 6), Deliberation (Ali Imran: 159), Negotiation (An Naml: 34 -35), Fastabiqul khoiroh (Al Baqarah: 148), Mediation-Accommodation (The story of laying the black stone), Islah (Al Hujurat: 9-10) and Rudduhu ilallah (Qur'an) wa Rasul (Sunnah) (An Nisa': 59). The conflict management models in the Qur'an can be applied in the



## PENDAHULUAN

Konflik merupakan sebuah keniscayaan dalam suatu organisasi. Organisasi yang dinamis tidak terlepas dari keberadaan konflik. Konflik hakikatnya adalah sebuah persepsi (Robbins & Judge, 2015). Konflik tidak akan muncul ke permukaan jika tidak ada seorang pun yang menyadari tentang keberadaannya. Sebuah konflik juga memerlukan permulaan proses konflik yang merupakan pertentangan atau ketidaksesuaian dan interaksi. Artinya jika tidak ada orang yang memiliki persepsi bahwa ada konflik, tidak akan muncul interaksi pertentangan yang menjadi permulaan proses konflik.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kholifah (Kholifah, 2019) yang menyatakan bahwa konflik bukan sekedar perbedaan pendapat, karena perbedaan pendapat tidak mesti melahirkan konflik. Namun konflik merupakan perbedaan pendapat, ketidakcocokan dan ketidaksesuaian yang bersumber dari keinginan.

Keinginan berbeda yang kemudian termanifestasi dalam perilaku mampu mengarah pada pengaruh-pengaruh negatif yang menimbulkan konflik. Konflik memiliki pengaruh yang bersifat konstruktif dan destruktif (Hanson, 1996), juga bersifat fungsional dan disfungsional (Robbins & Judge, 2015).

Perihal konflik juga telah dibahas dalam beberapa ayat Al Qur'an sebagai penekanan terhadap keniscayaan adanya konflik. Potensi konflik ditemukan dalam analisis ayat-ayat Al Qur'an terbagi ke dalam dua bentuk yaitu konflik universal dan konflik structural (Rifa'i, 2010). Konflik universal meliputi konflik intrapersonal dan interpersonal. Konflik intrapersonal merupakan konflik yang terjadi dalam diri seseorang, yaitu antara keinginan berbuat baik atau buruk. Adanya potensi konflik intrapersonal tersurat dalam QS. Al-Isra'[17]: 15.

Ayat di atas menyiratkan adanya proses dialog dalam diri manusia untuk menentukan perbuatan baik atau

buruk. Dialog ini terjadi karena pengetahuan manusia tentang dampak perbuatan baik dan buruk, namun manusia juga memiliki kecenderungan pada hal-hal yang menyenangkan walau itu buruk. Sedangkan manusia mengetahui bahwa dampak perbuatan buruk adalah kerugian. Maka terjadi pergolakan dalam batin manusia, yang kemudian disebut dengan konflik intrapersonal. Sedangkan konflik interpersonal tergambar dalam banyak ayat, salah satunya terdapat dalam QS. Al Qashash [28]: 15.

Ayat tersebut menceritakan kisah fenomenal saat Nabi Musa memukul seorang lelaki Mesir hingga meninggal. Hal ini dilatarbelakangi saat Nabi Musa melihat seorang Bani israil berkelahi dengan seorang lelaki Mesir. Saat lelaki Bani Israil meminta tolong, Nabi Musa merasa hal itu adalah peluangnya untuk membantu kaumnya (Katsir, 2016.) Hal ini merupakan salah satu gambaran potensi konflik antar manusia yaitu konflik interpersonal.

Sedangkan konflik struktural merupakan konflik yang disebabkan oleh kedzaliman, ketidakadilan, dan bentuk-bentuk penindasan kaum elit

terhadap masyarakat *alit* (Rifa'i, 2010). Potensi konflik struktural juga tergambar dalam QS. Yunus [10]: 90 tentang penindasan yang dilakukan Fir'aun kepada Bani Israil kaum Nabi Musa.

Manajemen konflik diperlukan dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja organisasi (Wartini, 2015), termasuk dalam lembaga Pendidikan Islam. Manajemen konflik bertujuan untuk mengelola konflik sehingga pengaruhnya konstruktif dan fungsional. Namun di samping itu, lembaga Pendidikan Islam memiliki nilai-nilai Islam sebagai pedoman manajemen organisasi agar tetap selaras dengan petunjuk Al Qur'an. Maka manajemen konflik di Lembaga Pendidikan Islam baiknya disandarkan pada nilai-nilai yang termuat dalam Al Qur'an. Artikel ini mengkaji model manajemen konflik dari perspektif tafsir Ibn Katsir yang cenderung bersifat *bil ma'tsur* dan Tafsir Jalalain yang cenderung bersifat *bi Ra'yi*.

#### **METODE**

Metode penelitian ini merupakan studi literatur. Peneliti mengumpulkan berbagai literatur terkait konsep

manajemen konflik dan manajemen konflik. Kemudian penulis melakukan tinjauan komparatif manajemen konflik perspektif Al Qur'an berdasarkan tafsir Ibn Katsir karya Ibnu Katsir dan Tafsir Jalalain karya Jalaluddin al-Mahalli dan Jalaluddin as-Suyuthi. Model manajemen konflik kemudian diaplikasikan ke dalam konsep Manajemen konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam.

### **HASIL & PEMBAHASAN Konsep Manajemen Konflik**

Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik baik oleh orang yang terlibat dalam konflik maupun orang di luar konflik yang diterapkan dengan cara pengendalian konflik sehingga menghasilkan sebuah resolusi yang berfungsi mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2016). Bentuk pengendalian konflik di antaranya merangsang terjadinya konflik, mengurangi dan menyelesaikan konflik (Romli, 2011). Upaya merangsang, mengurangi serta menyelesaikan konflik semuanya diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Dalam mengelola konflik, seorang individu sebagai anggota maupun

manajer dapat menerapkan model manajemen konflik yang berbeda. Hal ini mengacu pada penyebab konflik yang variatif dan bentuk konflik yang berbeda pula. Untuk menangani konflik yang beraneka ragam, diperlukan model manajemen konflik yang sesuai dengan *shared values* (Royani, 2015).

Manajemen konflik yang diterapkan bertujuan sebagai fungsionalisasi konflik agar bersifat konstruktif. Terdapat enam model manajemen konflik yang berdasar pada values yang beragam (Baskerville, 1993):

#### ***Avoiding (menghindari)***

Model ini mengacu pada pemikiran tradisional yang menganggap bahwa konflik hanya bersifat destruktif (Robbins & Judge, 2015). Maka individu atau organisasi akan berupaya untuk menghindari terjadinya konflik walau sekecil apapun. Penerapan model ini mengupayakan agar konflik terbuka tidak pernah terjadi sehingga tidak mempengaruhi atau merusak organisasi.

### ***Accomodating (Menghimpun)***

Model ini dilakukan dengan mempertemukan dan menghimpun pendapat pihak-pihak yang terlibat konflik. Dari pendapat-pendapat tersebut kemudian diupayakan jalan keluar atau solusi melalui masukan-masukan yang akomodatif terhadap kepentingan kedua belah pihak.

### ***Compromising (Menegosiasikan)***

Model ini dilakukan dengan menegosiasikan konflik suatu pihak dengan pihak lain yang terlibat konflik. Kepentingan kedua belah pihak dikompromikan sehingga dapat menemukan jalan tengah yang dapat memuaskan kedua belah pihak, atau hanya pada tahap membuat kedua belah pihak rela dengan solusi yang diperoleh. Pada dasarnya, kedua belah pihak harus memperoleh titik temu.

### ***Competing (Bersaing)***

Model ini merupakan aksi persaingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik sehingga salah satu pihak memenangkan konflik atas yang lain. Dalam penerapan model ini, kepentingan yang terakomodasi hanya salah satu pihak saja, dan

mengorbankan kepentingan pihak yang lain.

### ***Collaborating (Bekerjasama)***

Penerapan model ini memberikan hasil yang sama-sama menguntungkan kedua belah pihak. Kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik justru bekerjasama secara sinergis dalam rangka menyelesaikan *problem* yang menyebabkan konflik. Penerapan model ini nampak sangat fungsional karena memberikan kontribusi yang konstruktif bagi organisasi.

### ***Conglomerating (Terpadu)***

Menurut Baskerville model ini merupakan perpaduan dari lima model lain yang telah disebutkan secara bersama-sama (Baskerville, 1993). Namun, penerapan lima model merupakan hal yang sulit untuk dilakukan karena sifat dari *avoiding* bertolak belakang dengan model-model yang lain. Model *avoiding* cenderung menghindari konflik sehingga tidak ada itikad untuk terlibat apalagi menyelesaikan konflik. Sedangkan empat model lain diterapkan pada keadaan di mana konflik telah terbuka dan terlibat dalam penyelesaian konflik. Maka dalam hal ini, hanya empat model

yang bisa dikolaborasikan untuk dilakukan secara bersama-sama.

Berdasarkan paparan konsep-konsep di atas, model manajemen konflik dapat diklasifikasikan ke dalam dua hal yaitu menciptakan konflik melalui stimulan dan menyelesaikan konflik yang terdiri dari beberapa meliputi *avoiding*, *accommodating*, *compromising*, *competing*, *collaborating*, dan *conglomerating*. Aksi menciptakan dan menyelesaikan konflik dilakukan dalam rangka mengelola konflik agar fungsional dan konstruktif bagi organisasi.

### **Manajemen Konflik Perspektif Al Qur'an**

Al Qur'an diturunkan sebagai bentuk pengajaran terhadap umat manusia. Berbagai bentuk pengajaran telah dimuat dalam kisah-kisah, janji, ancaman, dan kalam-Nya. Salah satu pengajaran yang dapat kita temui yaitu terkait pengelolaan umat, sebagai gambaran pengelolaan sumber daya manusia. Secara spesifik, pengajaran dan gambaran terkait manajemen konflik pun telah termaktub di dalam Al Qur'an. Manajemen konflik terkait

penciptaan dan stimulasi konflik dan model-model menyelesaikan konflik termuat dalam beberapa ayat yang dapat dikaji sebagai acuan.

Menciptakan stimulan konflik dapat ditelaah dalam QS. Yunus [10]: 99. Ayat tersebut menegaskan bahwa Allah memiliki kemampuan mutlak dalam menentukan keimanan penduduk bumi. Allah bisa saja menjadikan seluruh penduduk bumi beriman. Namun Allah yang mengetahui hikmah dari apa yang ditentukan-Nya (Katsir, 2016). Sedangkan dalam Tafsir Jalalain, Fir'aun yang berada di ujung maut berusaha untuk mengulang-ulang kalimat kepercayaannya terhadap Allah, namun Allah tidak menerimanya sebagai pelajaran berharga atas kedurhakaan Fir'aun terhadap Allah (al-Mahalli & as-Suyuthi, 2009). Kedua kitab tafsir tersebut sejalan dalam menegaskan bahwa setiap kabilah memiliki kiblat masing-masing, sedangkan kiblat orang-orang mukmin ialah keridhoan Allah. Sementara pada hari akhir, Allah berkuasa mengumpulkan seluruh umat manusia

(Katsir, 2016). Tentang kiblat masing-masing kabilah termuat dalam QS. Al Baqarah [2]: 148.

Allah tidak memberikan keimanan secara serta merta pada seluruh umat manusia bukan tanpa alasan. Allah menetapkan tujuan atas segala penciptaannya dan akan memberikan balasan terhadap setiap perbuatan umat manusia. Allah menghendaki umat manusia untuk beriman, berpikir, dan beramal shalih. Hal ini sesuai dengan tujuan penciptaan Allah yang termuat dalam QS. Al Jatsiyah [45]: 22 bahwa setiap jiwa akan diberikan balasan sesuai apa yang dikerjakan.

Penciptaan konflik memiliki tujuan yang fungsional dan konstruktif, sehingga konflik yang telah terbuka harus dikelola secara efektif. Organisasi tidak menghendaki adanya konflik destruktif, maka untuk mencapai konflik yang fungsional, konflik yang telah memanas dan berpotensi disfungsi harus segera diselesaikan. Dalam menyelesaikan konflik, Al Qur'an telah menunjukkan beberapa model yang dapat diadopsi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

### ***Tabayyun (QS. Al Hujurat [49]: 6)***

Allah memerintahkan orang mukmin untuk memeriksa dengan teliti dan berhati-hati terhadap berita yang disampaikan oleh orang fasik. Berita yang diterima mentah-mentah dari orang fasik berpotensi membawa kerusakan. Maka Ketika menerima berita dari orang fasik hendaknya seorang mukmin melakukan *tabayyun* untuk memastikan kebenaran beritanya (Katsir, 2016). Dalam Tafsir Jalalain, Rasulullah mengutus Khalid untuk memeriksa berita tersebut dan Khalid melihat ketaatan dan kebaikan si pembawa berita (al-Mahalli & as-Suyuthi, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian pembawa berita juga menjadi salah satu hal yang dapat dijadikan indikator berita yang dibawa.

### ***Musyawah (QS. Ali Imran [3]: 159)***

Allah memberikan rahmat kepada Nabi Muhammad dan orang-orang mukmin sikap lemah lembut kepada kaumnya. Jika Nabi Muhammad bersikap kasar, maka kaumnya mungkin saja akan menjauhi dan meninggalkannya. Maka Nabi Muhammad selalu melakukan musyawarah dengan kaumnya



terutama para sahabat ketika menghadapi suatu masalah (Katsir, 2016). Tafsir Jalalain juga memberikan penegasan bahwa dalam menghadapi umat, Rasulullah diberi Rahmat dalam bersikap lemah lembut. Seandainya Rasul bersikap dengan akhlak yang buruk pada umat, maka mereka akan menjauhkan diri (al-Mahalli & as-Suyuthi, 2009). Sikap lemah lembut menjadikan Rasul mengutamakan musyawarah sebagai seorang pemimpin. Jika Rasul memimpin dengan arogansi, niscaya umat akan menarik diri dari Islam.

#### ***Negosiasi (QS. An-Naml [27]: 34-35)***

Ketika Ratu Balqis mengkhawatirkan kerajaannya akan dibinasakan oleh Nabi Sulaiman, ia mengambil keputusan untuk melakukan perdamaian, gencatan senjata dan diplomasi. Qatadah mengatakan bahwa Ratu Balqis merupakan ratu yang cerdas. Ia sangat memahami bahwa hadiah bisa melunakkan hati orang sehingga ia mengirimkan hadiah sebagai bentuk dari negosiasi perdamaian (Katsir, 2016). Namun Tafsir Jalalain justru menunjukkan

betapa strategisnya Ratu Balqis untuk membuktikan kenabian Nabi Sulaiman. Teknik negosiasinya dengan mengirimkan hadiah mewah dan pelayan merupakan strategi yang jitu, karena ia tahu bahwa seorang Nabi tidak akan silau oleh harta benda (al-Mahalli & as-Suyuthi, 2009).

#### ***Fastabiqul Khoirot (QS. Al Baqarah [2]: 148)***

Setiap kabilah memiliki kiblat sendiri-sendiri, sedangkan Allah meridhai kiblat orang-orang mukmin yaitu menghadap pada Allah. Maka Allah menyuruh umat-Nya untuk berlomba-lomba dalam meraih kebaikan dan ridha Allah (Katsir, 2016). Kata "*muwalliihaa*" dalam Tafsir Jalalain juga dibaca dalam suatu qiraat yaitu "*muwallaahaa*" yang artinya majikan atau yang menguasai. Sedangkan berlomba-lomba dalam kebaikan dimaknai dengan segera menaati dan menerima (al-Mahalli & as-Suyuthi, 2009).

#### ***Mediasi - Akomodasi (Kisah Peletakan Hajar Aswad)***

Dalam kisah pemugaran ka'bah, terjadi konflik ketika proses terakhir



yaitu peletakan hajar aswad. Setiap suku merasa berhak untuk meletakkan hajar aswad hingga terjadi perebutan sengit. Kemudian dalam musyawarah mereka menyepakati pendapat seorang pemuka kabilah bahwa orang pertama yang memasuki kompleks masjidil haram adalah orang yang berhak memberikan keputusan. Hari berikutnya, mereka bersuka cita karena melihat Muhammad bin 'Abdullah yang pertama kali memasuki masjidil haram, karena ia dikenal sebagai orang yang jujur dan terpercaya (Amri et al., 2020).

Muhammad memberikan solusi dengan mengambil sepotong kain dan dibentangkan. Beliau meletakkan hajar aswad di tengah-tengah kain yang dibentangkan dan mempersilakan seluruh pemuka suku untuk memegang setiap ujung kain dan meletakkan bersama-sama (Sayyaf, 2020). Melalui mediasi yang dilakukan Muhammad, kepentingan seluruh suku terakomodir dengan baik dan konflik selesai.

#### ***Islah (QS. Al Hujurat [49]: 9-10)***

QS. Al Hujurat [49]: 9-10 menyampaikan tentang perintah *islah* atau mendamaikan dua golongan orang

mukmin yang berperang atau berselisih. Namun jika salah satunya berbuat dzalim, maka pelaku kedzaliman harus diperangi hingga kembali pada jalan yang benar. Jika keduanya sudah kembali pada jalan yang benar, maka diperintahkan untuk mendamaikan kedua belah pihak yang berperang atau berselisih.

#### ***Rudduhu ilallah (Qur'an) wa rasul (Sunnah) (QS. an Nisa [4]: 59)***

Dalam Tafsir Jalalain, ayat ini mengisahkan tentang pertikaian seorang Yahudi dan orang munafik. Orang munafik meminta Ka'ab bin Asyraf yang durhaka kepada Allah untuk menjadi hakim. Sedangkan orang Yahudi meminta Rasulullah menjadi hakimnya. Dalam penyelesaiannya, Rasulullah yang akhirnya menjadi hakim memutuskan bahwa orang yahudi yang memenangkan kasus, namun orang munafik tidak terima dan menemui Umar bin Khaththab. Namun setelah mendengar perkataan orang munafik, Umar justru membunuhnya (al-Mahalli & as-Suyuthi, 2009). Dalam Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini mengisahkan bahwa Rasulullah mengangkat seorang lelaki anshar menjadi seorang

panglima. Kemudian lelaki anshar berkata, “bukankah Rasulullah meminta kalian untuk mentaatiku?” pasukan membenarkan. Lalu lelaki anshar meminta pasukannya untuk mengumpulkan kayu bakar, dan membakar kayu bakar dengan api. Ia menghendaki pasukannya untuk menjatuhkan diri ke dalam api, namun seorang pemuda mencegahnya. Pemuda itu mengatakan bahwa jalan keluar dari permasalahan ini adalah Rasulullah, maka ia meminta pasukan untuk tidak tergesa-gesa sebelum bertemu Rasulullah. Ketika Rasulullah memberikan jawaban atas masalah ini, beliau mengatakan bahwa ketaatan itu hanya dalam kebaikan (Katsir, 2016).

### **Model Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam**

Dalam tinjauan ayat-ayat Al Qur'an, ditemukan berbagi model manajemen konflik yang dapat diimplementasikan oleh seorang muslim. Model manajemen konflik yang ditinjau dari perspektif Al Qur'an dapat menjadi acuan dan rujukan bagi manajemen konflik dalam lembaga Pendidikan Islam.

### **Menciptakan stimulan konflik**

Dalam kondisi organisasi yang stagnan, seorang manajer atau pemimpin dapat memberikan stimulan konflik dalam meningkatkan produktivitas individu dalam organisasi. Menciptakan konflik dapat dilakukan dengan stimulan penetapan standar kinerja, memberikan motivasi, reward atas prestasi kerja dan evaluasi kinerja terpadu (Wijayanti & Suryana, 2015). Model ini sejalan dengan pola yang diajarkan Al Qur'an dalam manajemen umat. Allah telah menetapkan yang halal dan haram, yang baik dan buruk, serta nilai-nilai dalam Al Qur'an yang menjadi standar beramal bagi umat. Kemudian Allah memberikan motivasi bagi orang-orang mukmin dengan berita-berita gembira dan balasan atas amal shalih. Allah juga memberikan gambaran kisah-kisah umat terdahulu sebagai bahan renungan dan evaluasi bagi umat manusia sebagai pelajaran.

### **Menyelesaikan konflik**

#### ***Tabayyun***

*Tabayyun* dalam manajemen konflik lembaga Pendidikan Islam merupakan

hal yang fundamental. Lembaga Pendidikan Islam memiliki tingkat kompleksitas tinggi karena bersinggungan dengan pihak yang beragam baik pihak internal maupun eksternal (Hasanah, 2020). Maka *tabayyun* menjadi sarana penting dalam memperoleh informasi yang valid dan jelas sejalan dengan perintah dalam QS. al Hujurat [49]: 6 sehingga mampu memosisikan keadaan dari pihak-pihak yang terlibat konflik. *Tabayyun* juga penting dilakukan dalam hal manajemen informasi, sebab menerima informasi yang tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya berpotensi untuk menimbulkan konflik yang destruktif. Hal ini sejalan dengan penelitian Noor (Noor, 2018) bahwa informasi yang bermuatan kebohongan memberikan efek buruk yang besar bagi penerimanya bahkan mampu memasuki dan mempengaruhi pola pikir.

### ***Musyawarah***

Musyawarah dalam manajemen konflik lebih ditekankan untuk menghadapi konflik yang tidak bersifat ideologis dan dikotomis (Muliati, 2016). Konflik yang dikelola melalui

musyawarah merupakan konflik yang sekiranya bisa dinegosiasikan antara pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam lembaga Pendidikan Islam, musyawarah menjadi model utama yang sering digunakan dalam menemukan solusi dari permasalahan lembaga. Hal ini juga sejalan dengan QS. ali Imran [3]: 159 bahwa dalam sebuah organisasi, seorang manajer juga harus memiliki sikap lemah lembut dalam rangka merangkul anggotanya. Salah satu perwujudannya adalah dengan mengakomodir pemikiran, pendapat dan kepentingan anggota melalui musyawarah. Sejalan dengan penelitian Bashori (2016) pesantren dan madrasah sebagai bagian dari lembaga Pendidikan Islam tertua di Indonesia menjadikan musyawarah dan *islah* sebagai penyelesaian konflik.

### ***Negosiasi-Mediasi-Akomodasi***

Mengacu pada QS. An Naml [27]: 34-35 negosiasi merupakan upaya untuk mencapai sebuah solusi dari konflik. Negosiasi memerlukan kemampuan strategis dalam membaca masalah. Negosiasi dapat dilakukan oleh salah satu pihak yang terlibat konflik atau oleh mediator. Dalam

negosiasi, negosiator dan pihak yang dinegosiasi memiliki pengaruh satu sama lain dan memiliki kebergantungan satu sama lain (Inayah, 2014). Dalam penelitian Malliongi (2018) negosiasi dalam lembaga Pendidikan juga dapat ditemukan dalam proses negosiasi antara tradisi dan modernitas dalam pesantren As'adiyah yang mampu mengakomodir sebagian modernitas dalam pesantren. Wujud akomodasi tersebut merupakan sampel hasil dari negosiasi dan mediasi dalam menyelesaikan konflik dalam lembaga Pendidikan Islam.

### ***Fastabiqul Khoirot***

Dalam praktik sebuah lembaga, *fastabiqul khoirot* identik dengan persaingan dalam mencapai efektivitas dan produktivitas dalam lembaga Pendidikan Islam. Persaingan dapat terjadi secara internal atau eksternal lembaga. Secara internal persaingan menjadi dampak positif dari penciptaan konflik yang dilakukan oleh manajer dalam stimulasi konflik terhadap stagnasi. Sedangkan secara eksternal persaingan bisa terjadi antara satu lembaga dengan lembaga yang lain

dalam mencapai kesuksesan lembaga (Efferi, 2014). Dalam menghadapi konflik atau masalah dalam lembaga Pendidikan, pihak-pihak yang terlibat masalah berupaya untuk *fastabiqul khoirot* dalam menghadapi masalah. Implikasi dari istilah *fastabiqul khoirot* yaitu berlomba dalam kebaikan, maka cara-cara yang dilakukan dalam persaingan hendaknya merupakan cara-cara yang baik.

### ***Islah***

*Islah* merupakan model penyelesaian masalah dengan mendamaikan pihak-pihak yang terlibat dalam masalah secara efektif tanpa memunculkan pertikaian dan permusuhan (Kasim et al., 2019). Dalam lembaga Pendidikan, *islah* biasa diterapkan pada konflik interpersonal dan diterapkan melalui mediasi, negosiasi, atau musyawarah demi mencapai kesepakatan yang mengakomodasi kepentingan semua pihak (Waeduloh, 2014). Namun QS. al Hujurat [49]: 9 menegaskan bahwa ketika dalam konflik terdapat pihak yang berlaku dzalim, maka perlu diperangi hingga kembali pada jalan

yang benar. Artinya jika ada pihak yang merugikan pihak lain, pihak tersebut harus memperoleh konsekuensi dari perbuatannya dan memperoleh peringatan dari organisasi agar pihak tersebut menyadari kekeliruannya.

### ***Kembali pada tujuan***

Dinamika yang terjadi dalam lembaga Pendidikan Islam terkadang membawa perselisihan dan perseteruan dalam cara pandang terhadap sesuatu dalam lembaga. Hal-hal semacam ini dapat menyebabkan pergeseran nilai atau disorientasi lembaga. Lemahnya penguasaan anggota terhadap tujuan lembaga juga berpotensi mengakibatkan konflik dalam lembaga Pendidikan. Berdasar Al Qur'an, pemimpin atau hakim yang ditaati adalah yang beriman dan taat pada Allah. Ketaatan hanya ditujukan dalam hal kebaikan. Maka sejalan dengan QS. an Nisa [4]: 59, perkara yang *debatable* dan menimbulkan kerancuan dalam pelaksanaannya, sebaiknya dikembalikan pada manajer atau pimpinan. Keputusan manajer hendaknya mengacu pada tujuan lembaga, yakni visi, misi, tujuan yang diturunkan dalam bentuk RKT (Rencana Kerja

Tahunan), RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah), dan RKA (Rencana Kerja Anggaran).

Model manajemen konflik yang telah dibahas tentu harus disesuaikan dengan jenis konflik, level konflik dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Lembaga dengan level konflik yang sangat rendah, memerlukan stimulant agar lembaga menjadi lebih dinamis. Sedangkan pada level konflik yang tinggi, maka harus segera diselesaikan karena berdampak destruktif bagi lembaga (Muliati, 2016). Penyelesaian konflik juga dapat dilakukan oleh pihak yang terlibat dalam konflik secara langsung atau oleh mediator sebagai penengah. Setiap konflik yang muncul memerlukan model manajemen yang berbeda yang juga dipengaruhi oleh *Shared Value* dalam lembaga.

### **SIMPULAN**

Lembaga Pendidikan Islam merupakan lembaga yang berorientasi pada Pendidikan, pembinaan, dan persiapan generasi penerus bangsa yang bersandar pada nilai-nilai Islam. Maka dalam pengelolaan lembaga Pendidikan Islam, sudah seyogyanya menggunakan kajian nilai-nilai dalam

Al Qur'an, termasuk dalam hal manajemen konflik. Organisasi apapun termasuk lembaga pendidikan Islam tidak dapat terlepas diri dari keberadaan konflik. Maka dalam mewujudkan eksistensi, efektivitas dan produktivitas lembaga, perlu adanya upaya-upaya manajemen konflik sebagai bagian dari pengembangan lembaga yang berdasar pada kajian nilai-nilai Al Qur'an.

#### DAFTAR PUSTAKA

- al-Mahalli, J., & as-Suyuthi, J. (2009). *Tafsir Jalalain*. Sinar Baru Algesindo.
- Amri, S., Ismawati, T., & Armila, A. (2020). Studi Analisis Nilai Nilai Pendidikan Karakter Perspektif Syech Muhammad Khudhari Bek dalam Kitab Khulashah Nurul Yakin. *Attractive: Innovative Education Journal*, 2(2), 77-88.
- Bashori, B. (2016). Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah. *Muslim Heritage*, 1(2), 353-370.
- Baskerville, D. M. (1993). *How Do You Manage Conflict?* Black Enterprise.
- Efferi, A. (2014). Dinamika Persaingan Antar Lembaga Pendidikan. *Quality*, 2(1), 96-116.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. ERIC.
- Hasanah, U. (2020). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1-11.
- Inayah, S. S. (2014). Konflik dan Negosiasi dalam Perspektif Komunikasi. *LENTERA*, 16(2 Desember).
- Kasim, M., Yahiji, K., & Hula, I. R. (2019). Manajemen Konflik Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadis. *Jurnal Al Himayah*, 3(2), 255-270.
- Katsir, I. I. (2016). *Tafsir Ibnu Katsir* (Vol. 1-10). Insan Kamil.
- Kholifah, Y. B. (2019). Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam. *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 11-24.
- Malliongi, M. T. (2018). Negosiasi Antara Tradisi dan Modernitas di Pesantren As'adiyah Sengkang Sulawesi Selatan. *KENOSIS: Jurnal Kajian Teologi*, 4(2), 220-233.
- Muliati, I. (2016). Manajemen Konflik dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam. *TINGKAP*, 12(1), 39-52.
- Noor, M. U. (2018). Penilaian kualitas informasi sebagai bentuk sikap tabayyun ketika menerima informasi di sosial media dan internet. *BIBLIOTIKA: Jurnal Kajian Perpustakaan Dan Informasi*, 2(1), 33-40.
- Rifa'i, A. (2010). Konflik Dan Resolusinya Dalam Perspektif Islam. *Millah, ed(khus)*, 171-186.

- <https://doi.org/10.20885/milla.h.ed.khus.art10>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (16th ed.). Salemba Empat.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. PT Grasindo.
- Royani, A. (2015). Manajemen Konflik. *EDUKASI*, 7(1), 1–26.
- Sayyaf, R. T. F. (2020). Harmonisasi Mediasi. *Al-'Adalah: Jurnal Syariah Dan Hukum Islam*, 5(1), 46–62.
- Waeduloh, H. (2014). Manajemen Konflik dalam Perspektif Dakwah. *Jurnal Dakwah Tabligh*, 15(1), 91–104.
- Wartini, S. (2015). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64–73.
- Wijayanti, Y. T., & Suryana, A. (2015). Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam. *Profetik: Jurnal Komunikasi*, 08(01), 14.
- Wirawan. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.