

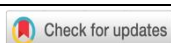


MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM: DIMENSI KONSEPTUAL, TEMUAN EMPIRIS DI MADRASAH, DAN STRATEGI TRANSFORMASI MENUJU KONFLIK FUNGSIONAL

Fatkhurrohman¹, Atiqoh², Rasad Mulyadi³, Zakaria Syafei⁴, Eka Sri Mulyani⁵, Rijal Firdaus⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

E-mail: 253702207.fatkhurrohman@uinbanten.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3107>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 19 August 2026

Keywords:

Conflict management

Functional conflict

Islamic education

Syura

Madrasah

Ukhuwah



ABSTRACT

Conflict is an unavoidable social phenomenon in organizations, including Islamic educational institutions, yet the integration of normative Islamic principles with contemporary conflict management theory remains limited, particularly when supported by field-level empirical evidence. This study aims to: (1) analyze the conceptual dimensions of conflict management within an Islamic epistemological framework; (2) identify conflict dynamics in pesantren, madrasah, and Islamic higher education institutions; (3) examine the impact of conflict on organizational effectiveness; and (4) formulate strategies for transforming dysfunctional conflict into functional outcomes grounded in the values of syura, 'adl, and ukhuwah. A qualitative approach was employed, combining a systematic literature review of 47 scholarly sources with structured interviews of 15 teachers at a madrasah to triangulate conceptual findings with field realities. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña (2014) model of data reduction, display, and conclusion drawing. The results show that conflict develops through five sequential stages and is triggered by internal, external, and cultural factors; the interview findings confirm that miscommunication, role ambiguity, and resource constraints are dominant triggers, while deliberation (musyawarah), leadership justice, and brotherhood (ukhuwah) effectively transform conflict into renewed SOPs, policies, and stronger work solidarity.

ABSTRAK

Konflik merupakan fenomena sosial yang tidak terelakkan dalam organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam, namun integrasi prinsip-prinsip normatif Islam dengan teori manajemen konflik kontemporer masih terbatas, terutama bila ditopang oleh data empiris lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis dimensi konseptual manajemen konflik dalam kerangka epistemologis Islam; (2) mengidentifikasi dinamika konflik di pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam; (3) memeriksa dampak konflik terhadap efektivitas organisasi; dan (4) merumuskan strategi transformasi konflik disfungsi menjadi fungsional berbasis nilai syura, 'adl, dan ukhuwah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang memadukan tinjauan literatur sistematis terhadap 47 sumber ilmiah dengan wawancara terstruktur kepada 15 guru di sebuah madrasah untuk mentriangulasi temuan konseptual dengan realitas lapangan. Analisis data menggunakan model reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Hasil menunjukkan bahwa konflik berkembang melalui lima tahap dan dipicu oleh faktor internal, eksternal, serta budaya; temuan wawancara mengonfirmasi bahwa miskomunikasi, ambiguitas peran, dan keterbatasan sumber daya menjadi pemicu dominan, sementara musyawarah, keadilan kepemimpinan, dan ukhuwah terbukti efektif mengubah konflik menjadi pembaruan SOP, kebijakan, dan penguatan solidaritas kerja.

Kata kunci: manajemen konflik; konflik fungsional; pendidikan Islam; syura; madrasah; ukhuwah

PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena sosial yang melekat pada setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam. Dari perspektif manajemen, konflik pada dasarnya tidak bersifat negatif; sebaliknya, konflik dapat berfungsi sebagai katalis perubahan organisasi apabila dikelola dengan baik (Robbins & Judge, 2019). Lembaga pendidikan Islam, sebagai entitas yang mengusung misi dakwah dan pendidikan sekaligus, menghadapi dinamika konflik yang khas karena berada pada titik temu antara nilai-nilai religius dan tuntutan profesionalisme modern (Mahesa & Hadijah, 2023). Konflik dalam konteks ini tidak hanya menyangkut aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi nilai, budaya, dan ideologi pendidikan, sehingga kompleksitasnya lebih tinggi dibandingkan organisasi pada umumnya.

Urgensi manajemen konflik dalam pendidikan Islam dapat ditelusuri dari beberapa alasan mendasar. Pertama, lembaga pendidikan Islam berfungsi sebagai pusat pembentukan karakter dan akhlak, sehingga konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat merusak iklim pendidikan dan menghambat pencapaian tujuan tarbiyah (Abdullah, 2015). Kedua, konflik yang berkepanjangan berpotensi menurunkan motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan serta mengganggu hubungan sosial antar civitas akademika (Mahesa & Hadijah, 2023). Ketiga, dalam konteks globalisasi, lembaga pendidikan Islam dituntut adaptif terhadap perubahan; konflik yang muncul akibat perbedaan pandangan terhadap perubahan tersebut justru dapat diarahkan menjadi konflik fungsional yang mendorong inovasi dan memperkuat daya saing kelembagaan (Amin et al., 2025). Dampak ganda ini menegaskan pentingnya kajian manajemen konflik secara sistematis dalam konteks pendidikan Islam.

Meskipun keilmuan tentang manajemen konflik organisasi terus berkembang, integrasi prinsip-prinsip normatif Islam—khususnya syura (musyawarah), 'adl (keadilan), dan ukhuwah (persaudaraan)—dengan teori manajemen kontemporer secara teoretis masih terbelakang (Esposito, 2011; Abdullah, 2015). Sebagian besar studi terdahulu membahas manajemen konflik baik dari lensa manajemen sekuler murni atau dari perspektif teologis semata, tanpa secara sistematis menjembatani keduanya, dan tanpa ditopang oleh data empiris dari lapangan pendidikan Islam itu sendiri. Kesenjangan inilah yang menjadi masalah utama yang dibahas dalam artikel ini.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis dimensi konseptual manajemen konflik dalam kerangka epistemologis Islam; (2) mengidentifikasi dinamika dan tahapan konflik dalam organisasi pendidikan Islam, khususnya pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI); (3) memeriksa dampak konflik terhadap efektivitas organisasi berdasarkan kajian literatur dan temuan wawancara di madrasah; dan (4) merumuskan strategi transformasi konflik disfungsional menjadi konflik fungsional yang didasarkan pada nilai-nilai Islam. Dengan memadukan wawasan teoretis dari tinjauan literatur dan data empiris dari wawancara terhadap pendidik di madrasah, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang lebih kontekstual bagi bidang manajemen pendidikan Islam yang masih berkembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang memadukan dua sumber data: (1) tinjauan literatur sistematis (systematic literature review) dan (2) wawancara terstruktur sebagai data lapangan yang berfungsi mentriangulasi temuan konseptual dengan realitas empiris di madrasah (Creswell, 2018). Protokol tinjauan literatur mengikuti kerangka kerja PRISMA-ScR (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis

extension for Scoping Reviews). Literatur dijangkau dari basis data Google Scholar, Scopus, dan DOAJ menggunakan kata kunci 'manajemen konflik', 'organisasi pendidikan Islam', 'pesantren', 'madrasah', 'syura', dan 'manajemen pendidikan Islam', baik secara tunggal maupun kombinasi.

Kriteria inklusi literatur meliputi: (1) artikel empiris atau teoretis yang diterbitkan pada jurnal terindeks antara tahun 2000–2025; (2) buku dan monograf oleh akademisi yang diakui dalam bidang pendidikan Islam dan manajemen organisasi; serta (3) sumber tekstual Islam primer (Al-Qur'an dan hadis) yang relevan dengan prinsip-prinsip pengelolaan konflik. Kriteria eksklusi meliputi artikel pers populer, laporan non-peer-review, dan sumber tanpa landasan metodologis yang dapat ditelusuri. Melalui protokol ini terhimpun 47 sumber yang dikaji secara tematik.

Sebagai data lapangan, penelitian ini menyertakan hasil wawancara terstruktur terhadap 15 guru (diberi kode G1–G15) di sebuah madrasah, dengan masa kerja yang beragam antara 3 hingga 18 tahun. Wawancara difokuskan pada enam indikator: (a) pengalaman konflik yang pernah terjadi; (b) penyebab konflik; (c) jalur komunikasi yang tersedia; (d) langkah penyelesaian yang ditempuh; (e) persepsi terhadap keadilan kepemimpinan; serta (f) nilai-nilai Islam dan kebutuhan kelembagaan ke depan. Data wawancara ini bersifat ilustratif-kualitatif dan digunakan untuk memperkaya serta mengontekstualisasikan temuan literatur pada level praktik madrasah, bukan untuk generalisasi statistik.

Analisis data dilakukan dengan mengikuti kerangka kerja tiga tahap Miles, Huberman, dan Saldaña (2014): reduksi data (pengkodean tematik terhadap sumber literatur dan transkrip wawancara), penyajian data (pemetaan konseptual tema yang muncul dalam bentuk tabel dan matriks), serta penarikan/verifikasi kesimpulan (triangulasi lintas sumber). Keterpercayaan (trustworthiness) data dijaga melalui triangulasi teoretis – membandingkan temuan literatur manajemen sekuler, teori konflik sosiologis, sumber normatif Islam, dan data wawancara lapangan (Patton, 2015) – serta memperhatikan etika penelitian berupa kerahasiaan identitas informan dan penggunaan data semata-mata untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1 Teori Konflik Klasik dan Kontemporer

Keilmuan konflik organisasi berkembang melalui tiga paradigma besar. Pandangan klasik atau unitarist, yang terkait dengan Taylor dan Fayol, memperlakukan konflik sebagai penyimpangan disfungsional dari keseimbangan organisasi yang harus dihilangkan melalui kontrol manajerial, sehingga menekankan kejelasan struktur, pembagian kerja, dan pengawasan sebagai mekanisme pencegahan konflik (Robbins & Judge, 2019). Pandangan ini kemudian dikritik oleh perspektif interaksionis yang muncul pada pertengahan abad ke-20. Coser (1956) berpendapat bahwa konflik dapat memperkuat solidaritas dalam kelompok ketika disalurkan secara konstruktif, sementara Deutsch (1973) membedakan proses konflik yang konstruktif dan destruktif. Dari sudut pandang sosiologis, Marx dan Engels (1970) menempatkan konflik sebagai motor transformasi sosial, pandangan yang kemudian disempurnakan dalam tradisi pluralis yang menerima konflik sebagai ciri alami kehidupan organisasi. Ahli kontemporer, termasuk Rahim (2011) dan Robbins serta Judge (2019), membedakan konflik fungsional – yang merangsang inovasi dan refleksi kritis – dengan konflik disfungsional yang merusak kinerja dan kepercayaan relasional.

2 Perspektif Islam tentang Konflik

Islam mendekati konflik sebagai bagian dari sunnatullah – tatanan keberadaan ilahi – bukan sebagai anomali yang harus ditekan. Al-Qur'an mengakui keragaman manusia sebagai sesuatu yang dimaksudkan secara Ilahi dan menjadi dasar saling pengenalan (QS. Al-Hujurat: 13), sekaligus memberikan pedoman normatif untuk mengelolanya. Tiga prinsip menjadi dasar utama. Pertama, syura (musyawarah) ditegaskan dalam QS. Asy-Syura: 38 sebagai ciri khas komunitas yang beriman; di luar fungsi proseduralnya, syura membangun kepercayaan relasional dan melegitimasi keputusan kolektif (Nasr, 2002). Kedua, 'adl (keadilan) merupakan komitmen normatif tanpa syarat – QS. An-Nisa: 135 menuntut agar keadilan ditegakkan bahkan ketika bertentangan dengan kepentingan diri sendiri; dalam manajemen konflik, 'adl menuntut perlakuan yang tidak memihak dan proporsional terhadap semua pihak sehingga mencegah konflik meningkat menjadi penindasan (Rahman, 2010). Ketiga, ukhuwah (persaudaraan) mengkodekan komitmen moral untuk solidaritas dan rekonsiliasi; QS. Al-Hujurat: 10 secara eksplisit mengaitkan persaudaraan dengan keharusan mendamaikan konflik melalui keadilan (Esposito, 2011).

Al-Attas (1993) menempatkan ketiga prinsip ini dalam kerangka epistemologis Islam yang lebih luas, yang menekankan tujuan (maqasid) dalam seluruh urusan manusia. Dari perspektif ini, manajemen konflik bukan sekadar teknik manajerial, melainkan tanggung jawab etis dan spiritual yang diarahkan pada masalah (kebaikan publik). Kekayaan normatif ini membedakan manajemen konflik Islam dari pendekatan sekuler dan memberikan kontribusi khas bagi bidang yang lebih luas.

3 Dinamika Konflik dan Model Lima Tahap

Mengikuti Robbins dan Judge (2019) serta Amarullah (2022), konflik dalam organisasi biasanya berlangsung melalui lima tahap berurutan: (1) potential conflict – munculnya kondisi anteseden seperti kelangkaan sumber daya, ambiguitas peran, atau perbedaan nilai; (2) perceived conflict – kesadaran kognitif terhadap ketidaksesuaian; (3) felt conflict – keterlibatan emosional terhadap ketidaksesuaian, termasuk kecemasan atau ketegangan; (4) manifest conflict – ekspresi perilaku yang dapat diamati, seperti perselisihan atau perdebatan terbuka; dan (5) outcome – konsekuensi fungsional atau disfungsional dari konflik (Thomas, 1992). Model ini menjadi kerangka analitis untuk memahami dan melakukan intervensi terhadap lintasan konflik dalam pengaturan pendidikan Islam, dan jika tidak ditangani dengan prinsip-prinsip Islam seperti syura, 'adl, dan ukhuwah pada tahap manifest conflict, konflik berpotensi merusak keharmonisan organisasi (Abdullah, 2015).

4 Sumber Konflik dalam Organisasi Pendidikan Islam

Sintesis literatur mengidentifikasi tiga kategori sumber konflik yang konsisten dengan temuan empiris sebelumnya (Mahesa & Hadijah, 2023; Amin et al., 2025), sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Kategori	Sumber Spesifik	Dampak Organisasi
Internal	Perbedaan visi pimpinan-staf; ambiguitas peran; kelangkaan sumber daya	Penurunan moral staf; kerusakan komunikasi
Eksternal	Tuntutan akreditasi; pergeseran regulasi; persaingan dengan	Disorientasi strategis; pengalihan sumber daya

	lembaga sekuler	
Budaya	Perbedaan interpretasi keagamaan; ketegangan modernisasi vs tradisi	Fragmentasi identitas; ketidakpercayaan masyarakat

Tabel 1. Sumber Konflik dalam Organisasi Pendidikan Islam. Sumber: disintesis dari Mahesa & Hadijah (2023), Amin et al. (2025), dan Rahim (2011).

Temuan wawancara terhadap 15 guru madrasah memperkuat kategori internal sebagai sumber konflik yang paling sering terjadi di lapangan. Informan G1 menyebutkan konflik pembagian jam mengajar yang dipicu beban kerja tidak merata dan disampaikan melalui grup percakapan daring sehingga memicu ketegangan; G2 melaporkan konflik terkait prioritas anggaran kegiatan; G3 dan G14 mengaitkan konflik dengan keterbatasan ruang dan waktu dalam penyusunan jadwal; sementara G4, G8, dan G12 menyoroti konflik akibat kurangnya sosialisasi kebijakan, seperti indikator penilaian kinerja, kriteria promosi jabatan, dan interpretasi aturan akademik. Pola ini menunjukkan bahwa miskomunikasi dan ambiguitas peran—dua subtema yang berulang dalam transkrip wawancara—adalah pemicu konflik internal yang dominan di madrasah, sejalan dengan temuan literatur.

5 Dinamika Konflik Lintas Jenis Lembaga Pendidikan Islam

Sintesis literatur mengungkapkan dinamika konflik yang berbeda pada tiga jenis utama lembaga pendidikan Islam Indonesia. Di pesantren, konflik secara khas muncul antara kiai dan ustadz terkait pendekatan pedagogis, prioritas kurikuler, dan modernisasi kelembagaan; otoritas kiai yang terkonsentrasi dapat menekan maupun memunculkan konflik, dan mekanisme resolusi utamanya adalah musyawarah yang tertanam kuat dalam budaya spiritual pesantren (Amarullah, 2022). Pada madrasah, konflik lebih menyerupai dinamika sekolah sekuler—ketidaksepakatan alokasi sumber daya, interpretasi kebijakan, dan evaluasi kinerja—namun diperberat oleh struktur akuntabilitas ganda kepada otoritas pendidikan pemerintah dan nilai-nilai Islam; resolusi cenderung melalui saluran formal seperti rapat staf, meskipun ruang dialog yang mendalam masih sering terbatas (Mahesa & Hadijah, 2023). Pada perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI), dinamika konflik paling kompleks karena melibatkan dosen, pimpinan, mahasiswa, dan pemangku kepentingan eksternal, terutama terkait Islamisasi kurikulum, orientasi penelitian, dan tata kelola senat, namun forum senat dan musyawarah kolegial terbukti mampu menyalurkan konflik secara produktif (Rahim, 2011).

Data wawancara di madrasah mengonfirmasi dan memperkaya pola tersebut. Konflik terkait jadwal ujian dan kegiatan lintas unit (G3, G14), penilaian kinerja dan promosi jabatan (G4, G8), kebijakan absensi digital (G11), serta restrukturisasi organisasi (G15) menggambarkan ketegangan antara tuntutan administratif modern dan kapasitas adaptasi kelembagaan—pola yang sejalan dengan karakter ‘akuntabilitas ganda’ pada madrasah yang diidentifikasi dalam literatur. Pada saat yang sama, hampir seluruh informan (13 dari 15) menyebutkan musyawarah, diskusi langsung, atau klarifikasi sebagai langkah pertama penyelesaian konflik, menegaskan bahwa syura tetap menjadi mekanisme resolusi yang otentik secara budaya meskipun pada lembaga yang berstruktur formal seperti madrasah.

6 Temuan Wawancara: Tema Manajemen Konflik di Madrasah

Analisis tematik terhadap 15 transkrip wawancara guru madrasah (G1–G15) menghasilkan tujuh tema utama, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2. Tema-tema ini memperlihatkan bahwa pengalaman konflik di tingkat madrasah bersifat konkret dan operasional, namun tetap diselesaikan melalui nilai-nilai yang sejalan dengan prinsip Islam yang dibahas dalam literatur.

Tema	Indikasi dari Wawancara	Informan Pendukung
Sumber konflik organisasi	Pembagian jam mengajar, anggaran, jadwal, fasilitas, kebijakan baru	G1, G2, G3, G6, G11
Miskomunikasi & ambiguitas peran	Informasi tidak lengkap, kurang sosialisasi kebijakan	G1, G4, G9, G12
Keadilan dalam kepemimpinan	Pimpinan mendengarkan semua pihak, menjelaskan kriteria secara terbuka	G1, G2, G4, G8, G12
Musyawarah sebagai mekanisme resolusi	Diskusi langsung, rapat, klarifikasi sebelum eskalasi	G1, G3, G6, G7, G13
Ukhuwah dan islah dalam penyelesaian	Pengajian, family gathering, outbound, mentoring	G1, G2, G10, G14, G15
Dampak fungsional terhadap perbaikan sistem	SOP baru, pedoman evaluasi, sistem keuangan transparan, penjadwalan terencana	G1, G2, G3, G4, G15
Kebutuhan SOP & pelatihan	Pelatihan komunikasi, SOP promosi, unit mediasi internal	G1, G8, G9, G15

Tabel 2. Tema Kualitatif Manajemen Konflik dari Wawancara 15 Guru Madrasah.

Temuan ini menunjukkan keselarasan kuat antara praktik lapangan dan kerangka normatif Islam. Sebagai contoh, G9 secara eksplisit menyebut tabayyun (mencari kejelasan/klarifikasi sebelum menyimpulkan) sebagai strategi paling efektif menghadapi konflik akibat informasi yang tidak lengkap, sementara G15 menilai islah (rekonsiliasi) sebagai faktor paling menentukan dalam meredakan konflik restrukturisasi organisasi yang berskala lebih besar. Pola berulang lainnya adalah bahwa konflik yang dikelola dengan baik di madrasah hampir selalu menghasilkan produk kelembagaan yang konkret, seperti SOP pembagian tugas (G1), sistem pelaporan keuangan yang transparan (G2), pedoman evaluasi kinerja tertulis (G4), serta revisi pedoman akademik (G12) – sebuah pola yang secara empiris mendukung proposisi literatur bahwa konflik fungsional menghasilkan klarifikasi peran dan penguatan tata kelola organisasi (Mahesa & Hadijah, 2023).

7 Dampak Konflik terhadap Efektivitas Organisasi

Literatur secara konsisten mengidentifikasi dua lintasan dampak yang berbeda. Dampak

disfungsional meliputi: (1) penurunan kualitas instruksional, karena guru mengalihkan sumber daya kognitif dan emosional dari pedagogi ke ketegangan interpersonal; (2) fragmentasi organisasi, yang termanifestasi dalam dinamika in-group/out-group dan menurunnya kolaborasi lintas unit; (3) erosi reputasi kelembagaan di mata orang tua dan masyarakat (Robbins & Judge, 2019); serta (4) menurunnya retensi dan loyalitas staf (Mahesa & Hadijah, 2023). Sebaliknya, dampak fungsional dari konflik yang dikelola dengan baik meliputi: (1) stimulasi inovasi pedagogis dan administratif; (2) klarifikasi peran dan tanggung jawab organisasi; (3) penguatan norma komunikasi; serta (4) peningkatan kohesi staf melalui pemecahan masalah bersama. Mahesa dan Hadijah (2023) secara khusus mendokumentasikan kasus-kasus resolusi konflik deliberatif di sekolah Islam yang menghasilkan peningkatan terukur pada kepuasan staf maupun hasil belajar siswa.

Data wawancara madrasah menguatkan pola dampak fungsional tersebut secara konkret: konflik anggaran pada G2 menghasilkan sistem pelaporan keuangan yang lebih transparan; konflik penjadwalan pada G3 menghasilkan sistem penjadwalan yang lebih terencana; konflik fasilitas pada G6 mendorong penambahan fasilitas baru; dan konflik restrukturisasi pada G15 menghasilkan struktur organisasi yang lebih efektif setelah melalui sosialisasi dan konsultasi bertahap. Tidak satu pun dari 15 informan melaporkan dampak disfungsional permanen yang tidak terselesaikan, mengindikasikan bahwa pada madrasah yang menjadi lokus wawancara, kapasitas kelembagaan untuk mengarahkan konflik ke jalur fungsional relatif memadai, terutama melalui kombinasi mekanisme formal (rapat, SOP) dan mekanisme berbasis nilai (musyawarah, ukhuwah, islah).

8 Strategi Transformatif Menuju Konflik Fungsional

Berdasarkan sintesis bukti literatur dan temuan wawancara, lima strategi yang saling berkaitan muncul sebagai yang paling efektif dalam mengubah konflik dari disfungsional menjadi fungsional pada organisasi pendidikan Islam.

Strategi 1: Kepemimpinan Visioner dan Transformasional. Berdasarkan model kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio (2006), pemimpin lembaga pendidikan Islam paling efektif dalam manajemen konflik ketika mereka mengartikulasikan visi yang menyatukan perbedaan individu di bawah misi kelembagaan bersama – sebuah kapasitas yang oleh Fiandi dan Junaidi (2023) disebut ‘kepemimpinan transformatif Islam’. Temuan wawancara mendukung hal ini: G8 dan G15 melaporkan bahwa keterbukaan pimpinan dalam menjelaskan kriteria kebijakan dan melakukan sosialisasi bertahap secara langsung meredakan ketegangan kelembagaan.

Strategi 2: Komunikasi yang Transparan dan Terstruktur. Kegagalan komunikasi merupakan penyebab terdekat dari sebagian besar konflik yang meningkat (Robbins & Judge, 2019). Melembagakan komunikasi melalui forum rutin, mekanisme umpan balik, dan proses pengambilan keputusan yang terdokumentasi mengurangi asimetri informasi pada tahap *perceived* dan *felt conflict*. G1 dan G9 menegaskan pentingnya rapat bulanan dan budaya *tabayyun* sebagai sarana memastikan informasi lengkap sebelum konflik membesar.

Strategi 3: Pelembagaan Syura. Syura perlu dioperasionalkan bukan sekadar konsultasi *ad hoc*, melainkan praktik organisasi yang terstruktur: forum musyawarah reguler dengan peran peserta yang jelas, prosedur terdokumentasi, dan hasil yang mengikat namun dapat dikaji ulang (Nasr, 2002; Esposito, 2011). Mayoritas informan (G1, G3, G6, G7, G13) menyebut musyawarah sebagai langkah pertama mereka dalam merespons konflik, menunjukkan bahwa pelembagaan syura sudah berjalan, meski beberapa informan (G2, G9) berharap forum

aspirasi dibuat lebih rutin dan formal.

Strategi 4: Pendekatan Keadilan Restoratif. Mengacu pada kerangka keadilan restoratif Zehr (2002), lembaga pendidikan Islam dapat mengembangkan proses resolusi konflik yang memprioritaskan perbaikan relasional, beresonansi dengan penekanan Al-Qur'an pada islah (rekonsiliasi). Mekanisme praktis meliputi mediasi terstruktur, konseling sebaya, dan rekonsiliasi berbasis komunitas; G15 secara eksplisit mengusulkan pembentukan unit mediasi internal yang lebih formal sebagai pengembangan ke depan.

Strategi 5: Internalisasi Nilai-Nilai Islam melalui Budaya Organisasi. Efektivitas keempat strategi sebelumnya bergantung pada sejauh mana ukhuwah, 'adl, dan rahmatan lil 'alamin tertanam dalam budaya organisasi, bukan sekadar diproklamasikan sebagai cita-cita kelembagaan. Temuan wawancara menunjukkan bahwa kegiatan kebersamaan seperti pengajian rutin (G1, G2), family gathering (G2), program mentoring (G3), dan outbound guru (G10) secara konsisten dilaporkan informan sebagai faktor yang memperkuat solidaritas dan mengurangi ketegangan, sejalan dengan temuan literatur bahwa internalisasi nilai merupakan prediktor yang lebih tahan lama bagi hasil konflik fungsional dibandingkan intervensi prosedural semata (Mahesa & Hadijah, 2023).

9 Model Konseptual: Islamic Organizational Conflict Management (IOCM)

Berdasarkan sintesis bukti teoretis, literatur, dan empiris dari wawancara, penelitian ini mengusulkan model integratif Islamic Organizational Conflict Management (IOCM) sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

Komponen Model	Elemen	Landasan Teoretis & Empiris
Input	Divergensi visi; kelangkaan sumber daya; heterogenitas nilai; ambiguitas peran	Rahim (2011); Amarullah (2022); temuan wawancara G1, G4, G12
Proses	Lintasan konflik lima tahap (potential → outcome)	Robbins & Judge (2019); Thomas (1992)
Intervensi Islam	Syura, 'adl, ukhuwah, islah, tabayyun, rahmatan lil 'alamin	Esposito (2011); Nasr (2002); temuan wawancara G9, G15
Keluaran fungsional	Inovasi; SOP/kebijakan baru; kepercayaan relasional; peningkatan pedagogis	Fiandi & Junaidi (2023); temuan wawancara G1, G2, G4
Keluaran disfungsional	Fragmentasi; penurunan kinerja; ketidakpercayaan kelembagaan	Mahesa & Hadijah (2023)

Tabel 3. Model Integratif Islamic Organizational Conflict Management (IOCM). Sumber: sintesis penulis (2026).

Model IOCM menempatkan prinsip-prinsip normatif Islam sebagai variabel intervensi penting yang membedakannya dari kerangka manajemen konflik sekuler yang berfokus terutama pada intervensi prosedural dan struktural. Berbeda dengan model versi literatur murni, model IOCM dalam penelitian ini diperkuat oleh data lapangan—lima belas pengalaman konflik nyata di madrasah—yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai (syura,

'adl, ukhuwah, islah, tabayyun) secara konsisten menjadi faktor penentu apakah suatu konflik berakhir pada keluaran fungsional atau disfungsional. Proposisi ini merupakan kontribusi substantif terhadap literatur manajemen konflik dan terbuka untuk pengujian empiris lebih lanjut melalui penelitian kuantitatif atau metode campuran berskala lebih besar.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi pendidikan Islam merupakan fenomena multidimensi yang dibentuk oleh dinamika internal, tekanan regulasi eksternal, dan nilai-nilai budaya yang tertanam dalam kelembagaan, dan temuan ini dikonfirmasi baik oleh sintesis literatur maupun oleh wawancara terhadap 15 guru madrasah yang melaporkan pengalaman konflik nyata terkait pembagian tugas, anggaran, penjadwalan, penilaian kinerja, dan kebijakan baru.

Tiga jenis lembaga—pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi keagamaan Islam—menunjukkan pola konflik yang berbeda, namun berbagi keutamaan musyawarah sebagai mekanisme resolusi yang otentik secara budaya, sebagaimana ditegaskan oleh mayoritas informan yang menempatkan diskusi langsung dan klarifikasi sebagai respons pertama terhadap konflik.

Model Islamic Organizational Conflict Management (IOCM) yang diusulkan dalam penelitian ini mengintegrasikan lintasan konflik lima tahap dengan triad normatif Islam syura, 'adl, dan ukhuwah, serta diperkuat oleh bukti lapangan bahwa konflik yang dikelola dengan baik secara konsisten menghasilkan produk kelembagaan konkret seperti SOP baru, pedoman evaluasi, dan sistem pelaporan yang lebih transparan.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada penunjukan bagaimana prinsip epistemologis Islam dapat memperkaya teori konflik organisasi sekuler, sementara kontribusinya berupa seperangkat strategi berbasis bukti—kepemimpinan visioner, komunikasi transparan, pelembagaan syura, pendekatan restoratif, dan internalisasi nilai Islam—yang dapat diadopsi oleh pemimpin madrasah, pesantren, maupun PTKI.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup wawancara yang hanya mencakup satu madrasah dengan 15 informan, sehingga generalisasi temuan empiris perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model IOCM secara lebih luas melalui studi metode campuran longitudinal pada berbagai jenis lembaga pendidikan Islam, dengan perhatian khusus pada mekanisme internalisasi nilai serta peran moderasi gaya kepemimpinan dalam hubungan antara konflik dan efektivitas organisasi.

REFERENSI

- Abdullah, D. (2014). Musyawarah dalam Al-Quran (Suatu kajian tafsir tematik). *Al Daulah: Jurnal Hukum Pidana dan Ketatanegaraan*, 3(2), 1-12. <https://doi.org/10.24252/AD.V3I2.1509>
- Abidin, J., Hilmiyati, F., & Zohriah, A. (2024). Unravelling the dynamics of madrasah principal performance and teacher quality: A literature review. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 10(1), 89-102. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v10i01.9337>
- Al Smadi, A. N., Amaran, S., Abugabah, A., & Alqudah, N. (2023). An examination of the mediating effect of Islamic Work Ethic (IWE) on the relationship between job satisfaction and job performance in Arab work environment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 23(1), 59-77. <https://doi.org/10.1177/14705958221120343>
- Almahdi, A., & Abdurrahman, A. (2022). The conflict management strategies in improving

- madrasah organizational culture: A case study. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 8(1), 69–78. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v8i01.5706>
- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(2), 135–147. <https://doi.org/10.24127/att.v6i2.2377>
- Aqli, M. S., Malihati, F., & Mu'alimin, M. (2022). Pengelolaan konflik: Studi kasus kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember. *Al Fuadiy: Jurnal Hukum Keluarga Islam*, 4(2), 1–10. <https://doi.org/10.55606/af.v4i2.43>
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M.-J., & Agulló-Tomás, E. (2021). Gaining a better understanding of the types of organizational culture to manage suffering at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 782488. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.782488>
- Azizah, D. N., Nurlaeli, A., & Ma'shum, S. (2024). Implementasi manajemen konflik sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja di lembaga pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 619–629. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i2.1380>
- Bashori, B. (2018). Manajemen konflik di lembaga pendidikan. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 2(2), 18–32. <https://doi.org/10.47766/idadah.v2i2.494>
- Budi, H. I. S. (2019). Kajian kecerdasan emosional terhadap manajemen konflik tingkat pimpinan di GPT Baithani Denpasar. *Jurnal Jaffray*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.25278/jj.v17i2.358>
- Dewi, L., Najah, S., Wulandari, S. D., Azkiyah, R., & Mu'alimin, M. (2024). Metode penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam. *Cerdas: Jurnal Pendidikan*, 3(2), 14–33. <https://doi.org/10.58794/cerdas.v3i2.1094>
- Dwita, F., Agustine, L., Supardi, S., & Shalahuddin, S. (2023). Konflik pada tempat kerja berdasarkan gaya kepemimpinan toxic di perguruan tinggi: Systematic literature review. *JMK: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 41–50. <https://doi.org/10.32503/jmk.v8i1.3306>
- Fahrimal, Y., & Safpuriyadi, S. (2018). Komunikasi strategik dalam penyelesaian konflik agraria di Indonesia. *Jurnal Riset Komunikasi*, 1(1), 109–127. <https://doi.org/10.24329/jurkom.v1i1.18>
- Farhan, L. P., & Hadisaputra, P. (2021). Conflict management in pesantren, madrasah, and Islamic colleges in Indonesia: A literature review. *Dialog*, 44(1), 37–50. <https://doi.org/10.47655/dialog.v44i1.445>
- Fauzi, F., & Surbakti, A. H. (2019). Diferensiasi organizational citizenship behavior (OCB): Studi empiris faktor demografis pada dosen jurusan Tarbiyah STAIN Gajah Putih. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 41–60. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-03>
- Hasanah, D. M., Haryanti, N. I. A., Ustazia, P. A., & Mu'alimin, M. (2024). Model pengelolaan konflik di lembaga pendidikan Islam. *Reflection: Islamic Education Journal*, 1(4), 97–112. <https://doi.org/10.61132/reflection.v1i4.174>
- Hasanah, U. (2020). Manajemen konflik dalam meningkatkan kualitas kerja pada lembaga pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6448>
- Hayyah, F., Firdausiyah, N., Yuliana, R. D., & Mu'alimin, M. (2023). Implementasi manajemen konflik dalam menyelesaikan persoalan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Al-

- Azhar Jember. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan (JURDIKBUD)*, 3(3), 52–65. <https://doi.org/10.55606/jurdikbud.v3i3.2471>
- Hikmah, N., Sya'ada, N., Hakiki, F., & Mu'alimin, M. A. (2025). Strategi efektif dalam manajemen konflik: Studi kasus di organisasi modern. *Karakter: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*, 2(1), 206–221. <https://doi.org/10.61132/karakter.v2i1.409>
- Husnul, N. R. I., Purnawati, E., & Septiningrum, L. D. (2024). Strategi manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi. *Indonesian Journal of Education and Learning*, 8(1), 86–93. <https://doi.org/10.31002/ijel.v8i1.2096>
- Indah, R., & Rizkiah, N. S. (2024). Peran manajemen konflik dan cara penanganan konflik dalam organisasi sekolah. *Cerdas: Jurnal Pendidikan*, 3(1), 20–24. <https://doi.org/10.58794/cerdas.v3i1.882>
- Khasanah, P. (2014). Meningkatkan kemampuan manajemen konflik melalui konseling kelompok. *Psikopedagogia: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 3(2), 67–75. <https://doi.org/10.12928/psikopedagogia.v3i2.4467>
- Khovivah, W. V., Sholehah, M., Saleh, M. A., Jamilah, A. U., & Mu'alimin, M. A. (2024). Definisi konflik dan pentingnya manajemen konflik dalam pendidikan. *Masman: Master Manajemen*, 2(4), 40–51. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i4.566>
- Koçak, Ö., Puranam, P., & Yegin, A. (2023). Decoding cultural conflicts. *Frontiers in Psychology*, 14, 1166023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1166023>
- Kurdi, A. J. (2019). Ishlah dalam pandangan Ibn Asyur dan signifikansinya dalam upaya deradikalisasi (Telaah penafsiran Q.S. al-Hujurat: 9 dalam Kitab al-Tahrir wa al-Tanwir). *Nun: Jurnal Studi Alquran dan Tafsir di Nusantara*, 3(2). <https://doi.org/10.32495/nun.v3i2.49>
- Nurhamidin, C. P., & Yahiji, K. (2023). Strategi manajemen konflik dalam perspektif Al-Qur'an dan hadis. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–15. <https://doi.org/10.47134/pjpi.v1i2.238>
- Nurjanah, S. (2022). Manajemen konflik dalam kisah Qabil dan Habil serta relevansinya dengan pendidikan Islam. *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management*, 2(1), 59–72. <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i01.517>
- Pratiwi, M. A. (2021). Perkembangan teori konflik organisasi. *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 4(1), 51–65. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i1.2209>
- Raya, M. K. F. (2016). Resolusi konflik dalam institusi pendidikan Islam (Kajian empirik dan potensi riset resolusi konflik). *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 75–89. <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i1.38>
- Rony, R. (2019). Analisis manajemen konflik di sekolah. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya*, 2(2), 92–115. <https://doi.org/10.31538/almada.v2i2.801>
- Rostini, D., Khalifaturramah, K., Sulaiman, S., & Amaly, N. (2023). Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik. *Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(1), 173–180. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i1.234>
- Setiawan, F., Kristiyanto, R., Setiawati, A., Ayuningtiyas, I., & Abdullah, M. R. (2022). Upaya menghadapi konflik dalam manajemen pendidikan di madrasah. *Anwarul*, 2(1), 57–58. <https://doi.org/10.58578/anwarul.v2i1.214>
- Shofirah, N. H., Wasalma, A. H., Annisa, I., Ubbad, M. R., & Mu'alimin, M. (2023). Teori manajemen konflik dalam pendidikan Islam. *Muqaddimah: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 197–207. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i1.592>
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 5(2), 163–174.

<https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.147>

- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Widiyowati, E., Kriyantono, R., & Prasetyo, B. D. (2018). Model manajemen konflik berbasis kearifan lokal: Konflik perguruan pencak silat di Madiun–Jawa Timur. *Komunikator*, 10(1), 34–47. <https://doi.org/10.18196/jkm.101004>
- Abdullah, A. (2015). *Manajemen konflik dalam pendidikan Islam..* Rajawali Pers.
- Al-Attas, S. M. N. (1993). *Islam and secularism..* International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC).
- Amarullah, A. (2022). *Dinamika konflik dalam organisasi pendidikan Islam..* Deepublish.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership..* Lawrence Erlbaum Associates.
- Esposito, J. L. (2011). *Islam: The straight path..* Oxford University Press.
- Fiandi, M., & Junaidi, A. (2023). *Strategi manajemen konflik berbasis nilai Islam..* Kencana.
- Mahesa, R., & Hadijah, S. (2023). *Manajemen pendidikan Islam: Teori dan praktik..* Alfabeta.
- Nasr, S. H. (2002). *The heart of Islam: Enduring values for humanity..* HarperSanFrancisco.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Zehr, H. (2002). *The little book of restorative justice..* Good Books.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA