**Manajemen Konflik Perkantoran Berdasarkan Prinsip Islam**

***Office Conflict Management Based on Islamic Principles***

**Nurselayuni1\*, Noviani2, Nasrun Harahap3**

Manajemen Pendidikan Islam, Tarbiyah dan Keguruan, IAIN Datuk Laksemana, Bengkalis, Riau

Email : *udoselayuni@gmail.com**1, novinoviani68@gmail.com2, nasrunharahap07@gmail.com3*

|  |  |
| --- | --- |
| Article InfoArticle history :Received : 11-06-2025Revised : 12-06-2025Accepted : 14-06-2025Pulished : 16-06-2025 | ***Abstract****Conflict in organizations, especially in the workplace, is inevitable, but it can be a trigger for innovation if managed properly. Effective conflict management plays a role in creating a harmonious work environment. In Islam, conflict should be resolved based on the Qur'an and Sunnah. The purpose of this study is to resolve conflicts by prioritizing obedience, ethics, and the principle of justice in order to achieve the best solution for all parties. This study uses a qualitative method with a literature review to analyze related literature. The literature review serves as a theoretical basis, shows the researcher's understanding, and identifies research gaps. So the results of this study, conflict management aims to control differences in organizations through effective communication and appropriate strategies. The Islamic approach emphasizes justice, deliberation, negotiation, clarification, mediation, ishlah, and mutual forgiveness. By applying this principle, conflicts can be resolved wisely, creating harmony, increasing cooperation, and preventing prolonged disputes in organizations and social life. Conflict in the workplace can have a positive impact if managed properly, but detrimental if ignored. Effective conflict management is needed to maintain organizational balance. In Islam, conflict resolution emphasizes negotiation, clarification, deliberation, mediation, peace, and mutual forgiveness. By implementing this principle, organizations can create a harmonious work environment and increase productivity.**Keywords* : *Office Conflict, Conflict Management, Islamic Principles* |

**Abstrak**

Konflik dalam organisasi terkhusus tempat kerja adalah hal yang tidak terhindarkan, namun dapat menjadi pemicu inovasi jika dikelola dengan baik. Manajemen konflik yang efektif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam Islam, konflik sebaiknya diselesaikan berdasarkan Al-Qur’an dan Sunnah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelesaikan konflik dengan mengedepankan ketaatan, etika, serta prinsip keadilan demi mencapai solusi terbaik bagi semua pihak. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan kajian pustaka untuk menganalisis literatur terkait. Kajian pustaka berfungsi sebagai landasan teoritis, menunjukkan pemahaman peneliti, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian. Maka hasil dari penelitian ini, manajemen konflik bertujuan mengendalikan perbedaan dalam organisasi melalui komunikasi efektif dan strategi tepat. Pendekatan Islam menekankan keadilan, *musyawarah*, negosiasi, klarifikasi, mediasi, *ishlah*, dan saling memaafkan. Dengan menerapkan prinsip ini, konflik dapat diselesaikan secara bijak, menciptakan harmoni, meningkatkan kerja sama, serta mencegah perselisihan berkepanjangan dalam organisasi dan kehidupan sosial. Konflik di tempat kerja dapat berdampak positif jika dikelola dengan baik, tetapi merugikan jika diabaikan. Manajemen konflik yang efektif diperlukan untuk menjaga keseimbangan organisasi. Dalam Islam, penyelesaian konflik menekankan negosiasi, klarifikasi, musyawarah, mediasi, perdamaian, dan saling memaafkan. Dengan menerapkan prinsip ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja harmonis dan meningkatkan produktivitas.

**Kata Kunci : Konflik Kantor, Manajemen Konflik, Prinsip Islam.**

**PENDAHULUAN**

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki cara berpikir yang beragam dalam memahami informasi, yang dalam lingkungan kerja dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi antar individu atau divisi. Perbedaan yang muncul memiliki potensi menimbulkan konflik. Apabila konflik tersebut dikelola secara bijaksana, maka dapat menjadi sumber inovasi dan meningkatkan kinerja. Namun, jika tidak ditangani dengan tepat, konflik justru bisa mengganggu kolaborasi dan menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan konflik yang tepat guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan bersama (Odeini & Zalukhu, 2023).

Pertentangan dalam sebuah organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan. Meski demikian, konflik juga dapat menjadi katalis bagi terjadinya perubahan. Apabila tidak ditangani secara efektif, konflik bisa berkembang menjadi persoalan serius yang dapat mengganggu stabilitas organisasi. Sebaliknya, dengan pengelolaan yang tepat, konflik justru dapat memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan dan pertumbuhan organisasi (Rojali, 2020).

Manajemen konflik adalah suatu upaya yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berselisih untuk menyelesaikan perbedaan yang ada melalui pengelolaan situasi secara bijak dan efisien. Tujuannya adalah menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak serta menjadikan konflik sebagai peluang untuk berinovasi dan melakukan perbaikan. Sebagai umat Islam, kita seharusnya selalu berpegang pada prinsip-prinsip manajemen konflik yang bersumber dari Al-Qur’an dan Hadis dalam menghadapi serta menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari (Lestari.S, 2020). Allah berfirman:

ا

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اَطِيْعُوا اللّٰهَ وَاَطِيْعُوا الرَّسُوْلَ وَاُولِى الْاَمْرِ مِنْكُمْۚ فَاِنْ تَنَازَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَأْوِيْلًا ࣖ

Artinya: “*Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat)*”. (Q.S An-Nisa’: 59)

Dalam Tafsir Ibnu Katsir, Allah SWT memerintahkan bahwa setiap perselisihan, baik dalam hal pokok-pokok agama maupun cabang-cabangnya, harus dikembalikan kepada penilaian Kitabullah (Al-Qur'an) dan Sunnah Rasulullah. Apa pun yang diputuskan oleh keduanya dan terbukti keabsahannya adalah kebenaran; selain itu hanyalah kebatilan. Oleh karena itu, semua perselisihan dan ketidaktahuan harus diserahkan kepada Kitabullah dan Sunnah Rasulullah untuk mencari solusi yang tepat. Pernyataan ini menegaskan bahwa siapa pun yang tidak menjadikan Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah sebagai rujukan saat terjadi perbedaan pendapat, serta enggan kembali kepada keduanya, maka orang tersebut belum benar-benar beriman kepada Allah dan hari akhir. Mengembalikan persoalan kepada Kitabullah dan Sunnah Nabi merupakan langkah yang paling tepat dan dapat menghasilkan solusi yang lebih baik. Mujahid menafsirkan bahwa hal tersebut menunjukkan penyelesaian yang dilakukan akan lebih benar dan lebih dekat kepada kebenaran (Ad-Dimasyqi, 2000).

Hal ini menekankan pentingnya ketaatan kepada pemimpin dan penyelesaian perselisihan berdasarkan petunjuk Al-Qur’an dan Sunnah. Dalam konteks perkantoran, karyawan diharapkan mematuhi peraturan perusahaan dan manajemen, serta menyelesaikan konflik dengan merujuk pada nilai-nilai etika dan pedoman yang telah disepakati bersama. Begitu pula di dalam Al-Qur’an menjelaskan dalam surah An-Nahl ayat 125:

اُدْعُ اِلٰى سَبِيْلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِيْ هِيَ اَحْسَنُۗ اِنَّ رَبَّكَ هُوَ اَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيْلِهٖ وَهُوَ اَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِيْنَ

Artinya: “*Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk*”. (Q.S An-Nahl: 125)

Ayat ”*ud’u ilaa sabili rabbik*” memerintahkan untuk menyeru manusia kepada jalan Allah dengan tujuan agar mereka meninggalkan thaghut, beriman kepada Allah SWT berarti menerima dan meyakini-Nya sepenuh hati, serta meninggalkan kegelapan kebodohan dan kesesatan menuju cahaya petunjuk dan kebenaran dalam ajaran Islam. Seruan ini dilakukan melalui tiga pendekatan utama: pertama, *hikmah*, yakni penyampaian dengan hujjah atau dalil yang jelas untuk mengungkapkan kebenaran dan menghilangkan keraguan, ditujukan kepada kalangan intelektual seperti ulama dan cendekiawan; kedua, *mau’izhah hasanah*, yaitu nasihat yang baik dengan pendekatan yang mudah dipahami, khusus bagi masyarakat awam yang belum mampu berpikir kritis; dan ketiga, *jidal billati hiya ahsan*, yaitu perdebatan yang dilakukan dengan ilmu, akhlak mulia, dan tutur kata yang santun, bertujuan menjelaskan kebenaran serta membantah kebatilan secara rasional, bukan untuk menang sendiri, melainkan sebagai bentuk petunjuk bagi mereka yang gemar menentang dan berdebat (Zulfunun, 2019). Ayat ini juga memiliki relevansi yang kuat dengan konsep manajemen konflik dalam Islam, pendekatan melalui hikmah, nasihat yang baik (*mau’izhah hasanah*), serta berdialog dengan cara yang paling baik (*jidal billati hiya ahsan*) mencerminkan nilai-nilai fundamental dalam menangani perbedaan dan potensi konflik secara arif, komunikatif, dan penuh solusi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini bermaksud menjelaskan apa itu konflik dan manajemen konfllik, apa saja yang menjadi penyebab terjadinya konflik, apa saja jenis-jenis konflik dan apa strategi penanganan koflik berdasarkan pada prinsip islam.

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode kajian pustaka (*literature review*). Kajian pustaka (*literature review*) merupakan bagian dari desain penelitian yang berfungsi untuk menyajikan serta menganalisis berbagai literatur atau hasil penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan topik yang akan diteliti. Kajian pustaka bertujuan untuk menyajikan dasar teori dan konsep yang mendukung penelitian yang tengah dilakukan, serta menunjukkan sejauh mana pemahaman peneliti terhadap teori-teori yang dijadikan acuan, serta mengidentifikasi adanya kesenjangan atau kekurangan dalam penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan dasar untuk penelitian baru (Hamzah, 2020).

Dalam literature review atau kajian pustaka, terdapat tiga elemen utama yang harus dimuat, yaitu: a) ringkasan penelitian terdahulu, b) analisis kritis, dan c) arah bagi penelitian selanjutnya. Ketiga aspek ini dianggap sebagai bagian yang paling penting dalam kajian pustaka. Selain itu, dalam kajian pustaka ini, peneliti juga menyoroti aspek penting yang sering kurang diperhatikan, yaitu jumlah referensi yang digunakan serta rentang waktu publikasi sumber yang dirujuk. Terkait dengan referensi, sebaiknya kajian pustaka mengacu pada artikel hasil penelitian yang diterbitkan dalam jurnal-jurnal bereputasi agar memiliki dasar ilmiah yang kuat. Penulis melakukan pengumpulan dan telaah mendalam terhadap beragam sumber literatur, termasuk jurnal ilmiah, buku referensi, serta dokumen pendukung lainnya yang mengandung teori dan informasi penting, baik dari perspektif historis maupun aktual, untuk memperoleh landasan konseptual yang komprehensif (Arifani, 2023).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Konsep Dasar Konflik dan Manajemen Konflik**

Konflik terjadi ketika dua orang atau lebih, atau bahkan kelompok, memiliki perbedaan pandangan, kepentingan, atau tujuan yang bertolak belakang. Konflik bisa muncul di berbagai situasi, seperti di lingkungan kerja, dalam hubungan sosial, antara komunitas yang berbeda, atau bahkan antarnegara. Konflik pada dasarnya merupakan hal yang rumit karena dapat dipicu oleh berbagai macam faktor. Salah satu faktor utama yang memicunya adalah adanya perbedaan kepentingan antara individu maupun kelompok. Ketika setiap pihak memiliki tujuan yang tidak sama dan berusaha untuk mencapainya, maka persaingan menjadi hal yang tak terelakkan, yang pada akhirnya memicu terjadinya konflik (Widyanti dkk., 2024).

Secara etimologis, istilah konflik berasal dari bahasa Inggris *conflict,* yang berakar dari kata Latin *configere*, yang berarti saling menyerang atau menjatuhkan. Konflik timbul ketika terdapat pihak-pihak yang berseberangan, baik dalam bentuk tindakan kekerasan, sindiran, perbedaan sikap, pandangan, perilaku, tujuan, maupun kepentingan yang saling bertentangan (Yusup & Faruq, 2021).

Secara istilah, terdapat beberapa pandangan ahli mengenai definisi konflik. Taquiri mengartikan konflik sebagai bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan sosial, yang dapat timbul dalam berbagai situasi akibat adanya perbedaan sudut pandang, ketidaksepahaman, atau benturan kepentingan yang terjadi secara berkelanjutan antara dua pihak atau lebih (A. D. Pratiwi dkk., 2022). Dalam suatu organisasi, keberadaan konflik memiliki dua sisi yang saling bertolak belakang. Di satu pihak, konflik dapat menjadi pemicu munculnya ide-ide baru dan mendorong peningkatan produktivitas tim. Namun di pihak lain, banyak organisasi justru berupaya keras meminimalkan konflik karena dianggap dapat mengganggu stabilitas dan keharmonisan kerja (Muhsin, 2022).

Pada masa lalu, konflik sering kali dianggap sebagai gangguan yang harus dicegah demi menjaga keharmonisan. Namun, seiring berkembangnya pemahaman dalam studi hubungan antar manusia, konflik kini dilihat sebagai fenomena alami yang dapat muncul dalam interaksi kelompok atau organisasi dan bahkan berpotensi menjadi pemicu perubahan positif. Sementara itu, pandangan interaksionis justru mendorong konflik karena dianggap memberi manfaat. Secara umum, konflik timbul akibat perbedaan pendapat yang memicu usaha saling menyingkirkan untuk mencapai tujuan masing-masing. Karena konflik tidak dapat dihindari sepenuhnya, hal penting adalah memahami konsep dan batas-batas pengelolaannya. Penanganan konflik melibatkan berbagai upaya sistematis yang dilakukan baik oleh pihak internal organisasi maupun oleh pihak eksternal untuk meredakan ketegangan, menyelesaikan perbedaan, dan mencapai solusi yang konstruktif guna menjaga stabilitas dan keharmonisan lingkungan sosial atau institusional, dengan menitikberatkan pada pengaturan komunikasi dan perilaku yang berkonflik serta dampaknya terhadap kepentingan masing-masing. Dalam hal ini, peran pihak ketiga sebagai mediator sangat penting, terutama jika didukung oleh informasi yang valid dan menyeluruh. Komunikasi yang efektif hanya bisa terwujud jika para pihak memiliki kepercayaan terhadap mediator yang memediasi konflik tersebut (Achmad, 2023).

Menurut pandangan Wirawan, pengelolaan konflik adalah rangkaian upaya yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat atau melalui mediasi pihak ketiga, guna merancang dan menerapkan pendekatan-pendekatan tertentu yang bertujuan untuk mengarahkan konflik menuju penyelesaian yang konstruktif dan menguntungkan semua pihak. Selama proses tersebut, terjadi hubungan timbal balik berupa tindakan dan respons antara pihak-pihak yang berselisih maupun pihak eksternal. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana pola komunikasi antara pihak-pihak tersebut dapat diarahkan agar memengaruhi kepentingan dan cara mereka memahami situasi. Agar proses mediasi berjalan secara optimal, pihak yang berperan sebagai mediator harus memahami secara mendalam situasi konflik yang terjadi. Keberhasilan komunikasi antara pihak-pihak yang berseteru sangat bergantung pada tingkat kepercayaan mereka terhadap netralitas dan pengetahuan yang dimiliki oleh mediator tersebut (Wirawan, 2010).

Jadi dapat disimpulkan manajemen konflik adalah proses mengelola perbedaan atau pertentangan yang muncul dalam interaksi individu maupun organisasi dengan tujuan mencapai solusi yang diinginkan. Proses ini melibatkan berbagai strategi untuk mengendalikan konflik melalui pola komunikasi yang efektif dan pendekatan yang tepat. Selain itu, pihak ketiga yang berperan sebagai penengah memiliki peran penting dalam memastikan informasi yang akurat dan membangun kepercayaan agar konflik dapat diselesaikan dengan baik.

* 1. **Penyebab Utama Konflik di Tempat Kerja**

Konflik bisa terjadi karena perbedaan tujuan, nilai, kepentingan, serta persaingan dalam mendapatkan sumber daya, jabatan, atau kekuasaan. Ketidakjelasan peran dalam organisasi, komunikasi yang buruk, serta ketidakadilan dapat memperburuk ketegangan. Selain itu, perbedaan budaya dan latar belakang sering kali memicu konflik jika tidak ada pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan tersebut. Memahami faktor-faktor ini membantu mengelola konflik secara efektif dan menemukan solusi yang konstruktif (Akbar dkk., 2024).

Konflik sering kali dipicu oleh ketimpangan dalam struktur sosial, ekonomi, dan distribusi kekuasaan, seperti halnya akses terhadap sumber daya yang tidak merata. Di lingkungan kerja, terdapat berbagai faktor yang dapat menyebabkan konflik, antara lain sumber daya organisasi yang tidak lagi relevan atau dibutuhkan, perbedaan antara tujuan pribadi karyawan dengan arah kebijakan organisasi, ketidaksesuaian antara peran kerja dengan kebutuhan institusi, adanya perbedaan sudut pandang dan sistem nilai di antara unit kerja, keragaman gaya hidup individu dalam organisasi, pembagian tugas yang tidak jelas serta kurang konsisten, hambatan dalam proses komunikasi yang mengurangi efektivitas kerja, lemahnya perencanaan kerja yang menyebabkan kurangnya keteraturan, ketidakadilan dalam sistem penghargaan atau kompensasi, budaya kerja yang tidak menunjang kesejahteraan dan kenyamanan karyawan, akses informasi yang terbatas di kalangan pegawai, komunikasi yang terlalu kaku dan formal, gaya kepemimpinan yang kurang mampu memberikan arahan secara optimal, serta tingginya tuntutan dari pelanggan yang melebihi kemampuan organisasi untuk memenuhinya (Nisa dkk., 2025).

Konflik di tempat kerja dapat dipicu oleh berbagai faktor seperti komunikasi yang buruk, perbedaan nilai dan keyakinan, ketidaksetaraan dan diskriminasi, persaingan yang berlebihan antar karyawan, serta ketidaksetujuan dalam pengambilan keputusan. Situasi dapat memburuk ketika terjadi kesenjangan komunikasi, adanya prasangka, serta perlakuan yang bias terhadap identitas pribadi seseorang. Jika konflik yang muncul tidak ditangani secara tepat, hal ini dapat memicu tekanan mental, gangguan emosional, serta mengganggu stabilitas psikologis karyawan. Dampaknya pun dapat meluas pada penurunan produktivitas dan terciptanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Dalam jangka panjang, konflik dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, serta menurunkan kualitas kehidupan kerja. Organisasi pun harus menanggung konsekuensi berupa meningkatnya biaya operasional, termasuk untuk penanganan konflik, kompensasi atas pemutusan hubungan kerja, dan kemungkinan tuntutan hukum. Untuk menjaga stabilitas dan keharmonisan internal, organisasi perlu menerapkan pendekatan proaktif dan terstruktur dalam menangani potensi konflik yang mungkin muncul (Iswahyudi dkk., 2022).

Apabila dikelola secara efektif, konflik dalam organisasi bisa menjadi pemicu semangat yang mendorong kemajuan dan inovasi, serta menjadi sarana untuk menciptakan perubahan yang lebih konstruktif. Sebaliknya, jika konflik tidak ditangani dengan bijak, hal ini justru bisa memberikan dampak buruk, seperti turunnya produktivitas dan performa organisasi. Konflik merupakan elemen yang wajar dalam kehidupan organisasi dan dapat muncul kapan saja maupun di berbagai situasi, baik secara eksplisit maupun tidak disadari (M. A. Pratiwi, 2021).

* 1. **Jenis-Jenis Konflik**

Konflik di tempat kerja dapat muncul dalam berbagai bentuk, antara lain konflik antarpersonal yang terjadi antara individu-individu dalam organisasi, seperti antara rekan kerja, atasan dengan bawahan, atau antara karyawan dan manajemen. Selain itu, terdapat konflik antartim, yakni konflik di antara anggota tim atau kelompok kerja yang dipicu oleh perbedaan pendapat, ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan, atau perbedaan cara kerja. Konflik juga bisa muncul antara departemen atau divisi dalam organisasi akibat persaingan dalam memperebutkan sumber daya atau ketidaksepahaman terkait tujuan organisasi. Tak kalah penting, konflik hierarki kerap terjadi antara berbagai tingkat manajemen, seperti antara atasan, manajer menengah, dan karyawan, yang disebabkan oleh perbedaan wewenang, komunikasi yang tidak selaras, atau perbedaan persepsi dalam pengambilan keputusan (Iswahyudi dkk., 2022).

Konflik juga terdiri atas konflik eksternal (dari luar) dan konflik internal (dari dalam). Konflik yang berasal dari luar (ekternal) dapat memperkuat rasa kebersamaan dan identitas kelompok. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan yang jelas antara kelompok sendiri dan kelompok lain, sehingga anggota semakin sadar akan keanggotaan mereka dan lebih aktif dalam menjalankan peran serta tugasnya di dalam kelompok. Kelompok lain yang dianggap berbeda sering kali dijadikan sebagai pembanding atau tolok ukur negatif (Djumadin & Bunga, 2020).

Sumber konflik eksternal dapat timbul dari berbagai faktor, antara lain perbedaan budaya dan nilai yang menciptakan ketegangan akibat perbedaan tradisi, agama, atau cara pandang antarindividu maupun kelompok. Selain itu, persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas, seperti tanah, air, atau kekayaan alam, juga sering menjadi pemicu konflik. Ketidakadilan dalam sistem sosial dan ekonomi, seperti kesenjangan antara kelompok masyarakat atas dan bawah, dapat menimbulkan ketidakpuasan dan pertentangan. Konflik eksternal juga bisa terjadi akibat perbedaan pandangan politik atau ideologi, di mana kelompok-kelompok yang memiliki pandangan bertentangan mengenai arah negara atau masyarakat dapat terlibat dalam konflik yang mengarah pada perpecahan sosial (Widyanti dkk., 2024).

Sementara itu, konflik yang muncul dari dalam kelompok (internal) memiliki manfaat dalam menjaga keteraturan dan keselarasan norma yang berlaku. Ketika ada anggota yang bertindak tidak sesuai dengan aturan atau nilai kelompok, konflik berfungsi sebagai alat untuk mengoreksi perilaku tersebut. Selain itu, konflik internal juga berperan dalam menjaga keberlangsungan kelompok agar tetap solid dan terorganisir dengan baik.

Sumber konflik internal dapat berasal dari berbagai faktor, antara lain perbedaan prinsip dan keyakinan, di mana individu mengalami dilema ketika nilai-nilai pribadinya bertentangan dengan harapan keluarga atau lingkungan sosial. Ketidakpuasan diri dan emosi juga menjadi penyebab, muncul akibat ketidaksesuaian antara harapan dan realita, seperti perasaan menyayangi namun juga kesal terhadap seseorang. Selain itu, ketidakseimbangan dalam kehidupan pribadi, misalnya ketika pekerjaan menyita waktu hingga mengorbankan kehidupan keluarga, juga dapat memicu konflik. Benturan peran pun menjadi faktor lain, terutama ketika individu harus memenuhi tuntutan yang berbeda dari berbagai peran dalam hidupnya, seperti menjadi orang tua sekaligus pekerja profesional, sehingga menimbulkan kebingungan dalam membagi waktu dan perhatian (Susan, 2019).

Konflik memiliki berbagai makna tergantung pada cara pandang yang digunakan, yaitu (Zuraini dkk., 2024):

1. Pandangan Negatif

Dalam sudut pandang ini, konflik sering dipersepsikan sebagai hal yang merugikan karena berkaitan dengan perilaku agresif, tindakan kekerasan, kekacauan sosial, kehancuran, sikap yang tidak rasional, serta ketidakmampuan dalam mengendalikan emosi. Konflik juga bisa muncul dalam bentuk tindakan kolektif seperti kerusuhan atau aksi mogok, yang mencerminkan ketegangan dan ketidakstabilan dalam hubungan sosial.

Contohnya, seorang karyawan merasa bahwa rekan kerjanya mendapatkan perlakuan istimewa dari atasan, seperti dibebaskan dari tugas lembur dan sering dipuji meskipun kontribusinya kurang signifikan. Hal ini menimbulkan kecemburuan, gosip, dan ketegangan di antara rekan-rekan kerja. Akibatnya, suasana kerja menjadi tidak kondusif, terjadi pertengkaran verbal, bahkan ancaman untuk mengundurkan diri. Konflik semacam ini dapat mengganggu produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.

1. Pandangan Positif

Sebaliknya, konflik juga dapat dilihat sebagai peluang untuk perubahan yang konstruktif. Dalam konteks ini, konflik dianggap sebagai bagian dari tantangan yang memicu semangat petualangan, kreativitas, pembaruan ide, inovasi, pertumbuhan pribadi, dan penciptaan solusi baru. Konflik mendorong refleksi diri dan kesadaran akan kebutuhan untuk berkembang serta beradaptasi terhadap situasi yang berubah.

Misalnya, dalam rapat divisi pemasaran, dua tim berbeda memiliki strategi promosi yang bertentangan. Satu tim mengusulkan fokus pada media sosial, sementara tim lain menekankan pendekatan konvensional seperti media cetak dan billboard. Meskipun terjadi perdebatan sengit, konflik ini memunculkan ide-ide baru, diskusi yang lebih kritis, dan akhirnya menghasilkan strategi kombinasi yang lebih efektif dan inovatif. Konflik ini justru mendorong kolaborasi yang lebih baik dan peningkatan kinerja tim.

1. Pandangan Netral

Dari perspektif netral, konflik dipandang sebagai bagian yang wajar dari kehidupan sosial. Hal ini muncul secara alami karena setiap individu atau kelompok memiliki latar belakang, kepribadian, kepentingan, dan tujuan yang tidak selalu sejalan. Perbedaan tersebut menyebabkan perbedaan pandangan dan pendekatan dalam mencapai tujuan masing-masing pihak.

Contohnya, seorang manajer baru berasal dari latar belakang budaya kerja yang berbeda dengan staf lama. Ia menerapkan sistem kerja yang lebih disiplin dan terstruktur, sementara para karyawan terbiasa dengan sistem yang lebih fleksibel. Perbedaan ini menimbulkan ketidaknyamanan awal dan beberapa perbedaan pendapat. Namun, konflik ini tidak berkembang menjadi permusuhan. Sebaliknya, semua pihak menyadari perbedaan gaya kerja sebagai sesuatu yang wajar, lalu berusaha mencari titik tengah melalui dialog dan penyesuaian kebijakan.

Berdasarkan berbagai sudut pandang tersebut, konflik dapat dimaknai sebagai kondisi yang timbul dari adanya perbedaan atau ketidaksepakatan antara individu atau kelompok dalam proses mencapai tujuan tertentu. Konflik bukan semata-mata sebagai permasalahan, melainkan juga sebagai gejala sosial yang kompleks dan bisa bernilai strategis tergantung pada cara pengelolaannya.

* 1. **Strategi berdasarkan Prinsip Islam dalam Manajemen Konflik**

Dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik, baik pemimpin maupun individu perlu menerapkan strategi yang tepat agar situasi dapat dikelola secara efektif. Beberapa pendekatan yang dapat digunakan antara lain menghindari konfrontasi ketika masalah dianggap tidak terlalu penting atau debat hanya memperburuk keadaan; memberi waktu bagi kedua pihak untuk menenangkan diri sebelum melanjutkan diskusi. Bersikap fleksibel juga penting, yaitu dengan memberi ruang bagi individu mengusulkan solusi atas masalah yang dianggap penting, bahkan terkadang memilih mengalah demi hubungan atau kepentingan yang lebih besar. Dalam kondisi tertentu, mengutamakan persaingan dapat diterapkan ketika seseorang perlu mempertahankan prinsip atau memiliki keahlian lebih, meskipun berisiko menimbulkan ketegangan. Strategi lain adalah mencari jalan tengah melalui negosiasi, di mana masing-masing pihak bersedia mengalah sebagian untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Terakhir, bekerja sama dalam menyelesaikan masalah menjadi pendekatan ideal karena berorientasi pada pencapaian solusi bersama yang memperhatikan kepentingan semua pihak secara adil dan konstruktif (Hikmah dkk., 2024).

Beberapa metode dapat dirumuskan dan diterapkan dalam aktivitas kelembagaan pendidikan Islam guna menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, harmonis, dan produktif (Hasanah, 2020). Dalam ajaran Islam, terdapat berbagai cara untuk mengelola konflik secara efektif:

Negosiasi merupakan strategi yang umum digunakan dalam menyelesaikan konflik, baik di lembaga umum maupun pendidikan Islam. Tujuannya adalah mencapai kesepakatan yang adil dengan memahami sudut pandang masing-masing pihak tanpa melibatkan pihak ketiga. Terdapat dua jenis negosiasi: distributif, yang membagi solusi berdasarkan hak dan harapan masing-masing; dan integratif, yang menyelesaikan konflik secara bertahap dan menyeluruh. Dalam organisasi, negosiasi efektif meredakan konflik antar individu maupun antar unit kerja, sekaligus membangun kerja sama yang sehat. Dalam Islam, prinsip negosiasi ditegaskan sebagai cara menyelesaikan perselisihan dengan adil tanpa merugikan salah satu pihak. Hasil dari proses ini juga dapat dijadikan dasar dalam merancang strategi manajemen konflik ke depan. Dalam konteks profesional, negosiasi menjaga hubungan harmonis antara karyawan dan manajemen, serta meningkatkan produktivitas. Dengan mempertimbangkan hak semua pihak, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, adil, dan kondusif (Hendrayana, 2021). Firman Allah dalam surah An-Nisa ayat 58:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖ ۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا

Artinya: “*Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat*”.(Q.S. An-Nisa: 58).

Ayat ini menekankan pentingnya bersikap adil dalam menyelesaikan suatu permasalahan serta menunaikan amanah kepada yang berhak. Prinsip ini sejalan dengan konsep negosiasi dalam mengelola konflik, di mana kedua belah pihak harus diperlakukan dengan adil agar tercapai kesepakatan yang menguntungkan bersama. Negosiasi dilakukan dengan mendengarkan sudut pandang masing-masing pihak dan mencari solusi yang tidak merugikan siapa pun, sebagaimana Islam mengajarkan untuk selalu berlaku adil dalam menetapkan keputusan. Selain itu, negosiasi juga mencerminkan tanggung jawab dalam menyelesaikan konflik dengan bijak, sehingga keputusan yang diambil benar-benar mempertimbangkan hak dan kepentingan semua pihak. Dengan demikian, ayat ini menjadi pengingat bahwa keadilan dan amanah harus menjadi dasar dalam setiap proses penyelesaian masalah, baik dalam organisasi, lembaga pendidikan Islam, maupun kehidupan sehari-hari.

*Al-Tabayyun*, yang berarti klarifikasi, adalah sikap mencari kejelasan informasi hingga benar-benar sesuai dengan kenyataan. Dalam ajaran Islam, *tabayyun* merupakan akhlak terpuji yang menekankan pentingnya kehati-hatian dalam menerima dan menyampaikan informasi, terutama jika berasal dari sumber yang tidak terpercaya. Tujuannya adalah untuk menghindari dampak negatif seperti fitnah, perpecahan, atau kesalahpahaman. *Tabayyun* sangat penting dalam pengambilan keputusan, baik dalam konteks hukum, kebijakan, maupun persoalan sosial lainnya. Mengabaikan sikap ini dapat menimbulkan tuduhan yang tidak berdasar, kecemasan, bahkan konflik. Dalam dunia organisasi, *tabayyun* berperan dalam memastikan keakuratan data sebelum mengambil keputusan strategis. Sikap kritis dan selektif dalam menilai informasi membantu menjaga komunikasi yang sehat, mencegah konflik internal, serta membangun kepercayaan antar karyawan. Dengan demikian, keputusan yang diambil menjadi lebih adil, tepat sasaran, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis (Hendrayana, 2021). Allah berfirman:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اِنْ جَاۤءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَاٍ فَتَبَيَّنُوْٓا اَنْ تُصِيْبُوْا قَوْمًاۢ بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوْا عَلٰى مَا فَعَلْتُمْ نٰدِمِيْنَ

Artinya: “*Wahai orang-orang yang beriman! Jika seorang yang fasik datang kepadamu membawa suatu berita, maka telitilah kebenarannya, agar kamu tidak mencelakakan suatu kaum karena kebodohan (kecerobohan), yang akhirnya kamu menyesali perbuatanmu itu*”. (Q.S. Al-Hujurat: 6).

Dalam ayat tersebut, Allah mengingatkan agar ketika menerima suatu berita, terutama yang berkaitan dengan keamanan dan ketertiban, hendaknya tidak langsung dipercaya begitu saja, melainkan dikembalikan kepada Rasul dan para pemimpin yang memiliki ilmu. Hal ini menunjukkan bahwa Islam sangat menekankan pentingnya kehati-hatian dalam menerima dan menyebarkan informasi agar tidak terjadi kekacauan di masyarakat. Jika informasi yang belum jelas kebenarannya langsung disebarluaskan, dikhawatirkan dapat menimbulkan fitnah dan perpecahan. Oleh karena itu, tabayyun menjadi kunci dalam menjaga keharmonisan dan keadilan, baik dalam aspek sosial, hukum, maupun dalam pengambilan keputusan.

*Musyawarah* (*as-syura*) merupakan prinsip penting dalam Islam yang harus diterapkan dalam pengambilan keputusan di berbagai aspek kehidupan, mulai dari keluarga hingga pemerintahan. Al-Qur’an menegaskan bahwa *musyawarah* mencerminkan kesamaan hak dan tanggung jawab, serta menjadi sarana untuk mewujudkan keadilan dan harmoni. Islam sangat mendorong penggunaan *musyawarah* sebagai bagian dari akhlak mulia, terutama dalam menyelesaikan konflik dan menjaga hubungan antar individu. *Musyawarah* bertujuan memberi ruang bagi semua pihak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan berbagi tanggung jawab. Sejarah Islam menunjukkan bahwa Rasulullah SAW diperintahkan Allah untuk ber-*musyawarah* dalam berbagai urusan, termasuk perang, politik, ekonomi, dan keluarga. Dalam konteks kerja, *musyawarah* membantu menciptakan keputusan yang adil, memperkuat kerja sama tim, serta meningkatkan rasa tanggung jawab bersama. Melibatkan semua pihak dalam diskusi menghasilkan kebijakan yang lebih efektif dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Muttaqin & Apriadi, 2020).

*Tahkim*, Dalam perspektif Islam, terdapat konsep tahkim sebagai cara penyelesaian konflik. Tahkim adalah metode dimana perselisihan diselesaikan dengan melibatkan pihak ketiga yang berperan sebagai penengah, dikenal sebagai hakam. Al-Qur’an mengajarkan bahwa keberadaan hakam ini bisa diterapkan pada berbagai jenis konflik, baik dalam ranah keluarga maupun persoalan sosial yang lebih luas. Proses tahkim atau mediasi dilakukan sebagai upaya untuk mendamaikan dua pihak yang sedang berselisih. Dalam tahkim, seorang mediator bertindak sebagai penengah yang berperan dalam membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan damai. Penting untuk diingat bahwa mediator harus bersikap netral, tidak memihak atau menunjukkan keberpihakan emosional kepada salah satu pihak yang berseteru. Tugasnya adalah mendorong serta menciptakan kondisi yang kondusif agar kedua belah pihak dapat menemukan solusi yang adil dan damai. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mencegah perselisihan berkepanjangan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif (Yusup & Faruq, 2021).

*Al-Ishlah* (berdamai) berasal dari kata Arab *shalaha* yang berarti memperbaiki, mendamaikan, dan membawa kebaikan. Secara etimologis, ishlah merujuk pada tindakan memperbaiki hubungan dan menghilangkan perselisihan antarindividu. Dalam *Al-Mu'jam al-Wajiz*, ishlah memiliki dua makna utama: manfaat dan kesesuaian, serta perlindungan dari kerusakan. Dalam konteks sosial, ishlah berarti upaya menyelesaikan konflik dan meredam persaingan. Nilai-nilai *ishlah* penting diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan dan dunia kerja, karena mendukung terciptanya harmoni, kedamaian, dan kesejahteraan. Dalam kepemimpinan sekolah, konsep ishlah sejalan dengan pentingnya peran mediasi dalam menyelesaikan konflik. *Ishlah* mendorong pendekatan damai dan solusi adil untuk mencegah perpecahan, memperkuat kerja sama tim, dan membangun lingkungan yang produktif. Oleh karena itu, *ishlah* menjadi strategi yang efektif dalam menciptakan tatanan sosial yang lebih seimbang dan harmonis, baik di sekolah maupun di tempat kerja (Suwandi dkk., 2023).

*Al-afwu* (saling memaafkan), Sikap *al-'afwu* (saling memaafkan) memiliki peran penting dalam meredakan konflik. Saat terjadi perselisihan, setiap pihak sering kali mempertahankan ego dan kepentingan masing-masing. Dalam situasi seperti ini, *al-'afwu* menjadi tanda awal munculnya kebaikan dan ketakwaan seseorang. Sikap ini juga berkontribusi dalam menciptakan suasana damai dalam kehidupan manusia. Ketika terjadi perselisihan, menurunkan ego dan memilih untuk memaafkan dapat mencegah ketegangan berkepanjangan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sikap ini tidak hanya menunjukkan kedewasaan, tetapi juga membangun budaya kerja yang penuh rasa hormat, kepercayaan, dan kerja sama tim yang lebih solid (Ningtias, 2022). Hal ini sesuai dengan ajaran yang terdapat dalam Q.S. al-Baqarah: 237:

وَاِنْ طَلَّقْتُمُوْهُنَّ مِنْ قَبْلِ اَنْ تَمَسُّوْهُنَّ وَقَدْ فَرَضْتُمْ لَهُنَّ فَرِيْضَةً فَنِصْفُ مَا فَرَضْتُمْ اِلَّآ اَنْ يَّعْفُوْنَ اَوْ يَعْفُوَا الَّذِيْ بِيَدِهٖ عُقْدَةُ النِّكَاحِ ۗ وَاَنْ تَعْفُوْٓا اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰىۗ وَلَا تَنْسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ بِمَا تَعْمَلُوْنَ بَصِيْرٌ

Artinya: “*Dan jika kamu menceraikan mereka sebelum kamu sentuh (campuri), padahal kamu sudah menentukan maharnya, maka (bayarlah) seperdua dari yang telah kamu tentukan, kecuali jika mereka (membebaskan) atau dibebaskan oleh orang yang akad nikah ada ditangannya. Pembebasan itu lebih dekat kepada takwa. Dan janganlah kamu lupa kebaikan di antara kamu. Sungguh, Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan*”*.* (Q.S. Al-Baqarah: 23)

Konsep *al-‘afwu* atau saling memaafkan yang dijelaskan dalam Q.S. Al-Baqarah: 237 juga memiliki keterkaitan dengan ayat dalam Surah An-Nisa ayat 149, yang menyatakan bahwa Allah mencintai sikap pemaaf dan menutupi kesalahan orang lain. Dalam kehidupan sehari-hari, terutama saat terjadi perselisihan atau konflik, sering kali manusia lebih memilih mempertahankan ego daripada mengedepankan kedamaian. Namun, Islam mengajarkan bahwa memaafkan lebih utama dan lebih mendekatkan diri kepada takwa. Dalam konteks hubungan sosial maupun hukum, sikap ini mampu meredam kebencian dan menciptakan keharmonisan di tengah masyarakat. Memaafkan bukan berarti lemah, tetapi justru menunjukkan kebesaran hati dan keimanan seseorang kepada Allah. Dengan demikian, ajaran ini mengingatkan bahwa dalam menghadapi konflik, pilihan terbaik adalah saling memaafkan agar terwujud kehidupan yang lebih damai dan penuh keberkahan.

**KESIMPULAN**

Konflik adalah bagian alami dari interaksi sosial yang muncul akibat perbedaan kepentingan, tujuan, dan pandangan. Di tempat kerja, konflik dapat berdampak positif jika dikelola dengan baik, seperti meningkatkan kreativitas dan motivasi, tetapi juga bisa merugikan jika dibiarkan, menyebabkan stres dan menurunnya produktivitas. Dalam berbagai pandangannya, konflik bisa bersifat positif, negatif, dan netral tergantung dari sudut pandang dan besar atau tidaknya konflik tersebut. Penyebab utama konflik meliputi komunikasi yang buruk, perbedaan nilai, ketidaksetaraan, serta persaingan yang berlebihan. Jika tidak ditangani dengan strategi yang tepat, konflik dapat mengganggu stabilitas organisasi. Karena itu, setiap organisasi perlu menerapkan sistem manajemen konflik yang efektif agar dapat menjaga kestabilan dan keharmonisan di lingkungan kerja. Dalam Islam, manajemen konflik menekankan prinsip seperti Negosiasi, *al-tabayyun* (klarifikasi), *al-syura* (musyawarah), *tahkim* (mediasi), *al-ishlah* (berdamai), dan *al-afwu* (saling memaafkan). Strategi seperti menghindari konfrontasi yang tidak perlu, bersikap fleksibel, serta mencari jalan tengah sangat dianjurkan untuk mencapai penyelesaian yang adil dan harmonis. Dengan menerapkan nilai-nilai ini, organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, serta mencegah konflik berkepanjangan yang merugikan individu maupun organisasi.

**UCAPAN TERIMA KASIH**

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan penghargaan tulus kepada seluruh pihak yang telah berperan dalam mendukung kelancaran proses penelitian ini. Penulis secara khusus berterima kasih kepada informan yang telah bersedia berbagi waktu dan pengalaman berharga, yang menjadi sumber utama dalam pengumpulan data. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada dosen pembimbing serta segenap civitas akademika atas arahan, masukan, dan dorongan yang sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini. Tidak ketinggalan, apresiasi mendalam diberikan kepada keluarga dan sahabat yang tak henti memberi semangat, doa, dan dukungan moral sepanjang proses ini. Meski tanpa dukungan finansial dari lembaga mana pun, keberhasilan penyusunan penelitian ini tidak terlepas dari kontribusi nyata, baik langsung maupun tidak langsung, dari berbagai pihak. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan menjadi amal yang bernilai dan mendapatkan balasan terbaik.

**DAFTAR PUSTAKA**

Achmad, W. (2023). *Manajemen Konflik Teori Dan Praktik*. Cipta Media Nusantara (CMN).

Ad-Dimasyqi, A. I. A. F. I. I. K. (2000). *Tafsir Ibnu Kasir Juz 5*. Sinar Baru Algensindo.

Akbar, A. F., Sholehah, G. I. F., Komariah, S., Tsuraya, I. Q., & Muallimin, M. (2024). Jenis-Jenis Konflik Dalam Organisasi. *Student Research Journal*, *2*(6), 184–199. https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1637

Arifani, Y. (2023). *Mozaik Publikasi Ilmiah Buku Ajar Matakuliah Scientific Publication*. Deepublish Digital.

Djumadin, H., & Bunga, R. D. (2020). Konflik Internal Dan Konflik Eksternal Tokoh Dalam Novel Tenggelamnya Kapal Van Der Wijck Karya Buya Hamka. *Retorika*, *1*(2), 85–96. https://e-journal.uniflor.ac.id/index.php/RJPBSI/article/download/759/763/1711

Hamzah, A. (2020). *Metode Penelitian Kepustakaan (Library Research) Kajian Filosofis, Teoretis, Aplikasi, Proses, dan Hasil Penelitian*. Literasi Nusantara Abadi.

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

Hendrayana, Y. (2021). Peran Keterampilan Negosiasi Terhadap Manajemen Konflik Melalui Intermediasi Efektivitas Komunikasi. *PARAMETER*, *5*(1), 113–126. https://doi.org/10.37751/parameter.v5i1.144

Hikmah, N., Sya’ada, N., Hakiki, F., & Mu’alimin, M. (2024). 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

Iswahyudi, M. S., Mohzana, Sutarjo, & Subhan, M. (2022). *Dasar Manajemen Pendidikan*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.

Lestari.S, D. V. (2020). Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *6*(2), 359. https://doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119

Muhsin, A. (2022). Manajemen Pendidikan Pesantren (Implikasi Resolusi Konflik Dalam Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ichsan Mojokerto). *Realita : Jurnal Penelitian dan Kebudayaan Islam*, *16*(1), 1–22. https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.517

Muttaqin, J., & Apriadi, A. (2020). Syura Atau Musyawarah Dalam Perspektif Al-Qur’an. *al-Urwatul Wutsqo : Jurnal Ilmu Keislaman dan Pendidikan*, *1*(2), 57–73. https://doi.org/10.62285/alurwatulwutsqo.v1i2.18

Ningtias, R. W. (2022). *Makna Al ‘Afwu Dalam Al Qur’an Perspektif Tafsir Al Maraghi Karya Ahmad Musthafa Al Maraghi*. Universitas Islam Negeri Walisongo.

Nisa, A. K., Rahmawati, A., & Subandi. (2025). Manajemen Konflik Dalam Lingkungan Kerja Kantor. *IJEN: Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, *8*(1), 58–65. https://jurnal.academiacenter.org/index.php/IJEN/article/view/639/676

Odeini, B. H., & Zalukhu, Y. (2023). Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Nias Barat. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *11*(4), 152–160. https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51115

Pratiwi, A. D., Harahap, I., & Madhani, V. (2022). Konflik Dalam Masyarakat Global. *Education : Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, *2*(2), 80–88. https://doi.org/10.51903/education.v2i2.141

Pratiwi, M. A. (2021). Perkembangan Teori Konflik Organisasi. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, *4*(1), 51–65. https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i1.2209

Rojali, A. (2020). Mengelolah Konflik Terhadap Lembaga. *Jurnal Contemplate: Jurnal Ilmiah Studi Keislaman*, *1*(2), 190–200. https://ejournal.iaiqi.ac.id/index.php/contemplate/article/download/218/164

Susan, N. (2019). *Sosiologi Konflik Teori-Teori Dan Analisis*. Kencana.

Suwandi, Salam, A., Akhir, M., & Nasution, A. (2023). *Manajemen Multikultural*. Guepedia.

Widyanti, D. V., Tobigo, H., Syamsulbahri, Hannan, S., & Putra, F. A. (2024). *Manajemen Konflik*. Underline.

Wirawan. (2010). *Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*. Salemba Humanika.

Yusup, M., & Faruq, M. S. S. A. (2021). *Manajemen Konflik Dan Stres (Orientasi Dalam Organisasi)*. WADE Group National Publishing.

Zulfunun, M. (2019). Jidal (Debat) Sebagai Salah Satu Metode Dakwah: Menimbang Dalam Perspektif Hukum Islam. *Komunika : Journal of Communication Science and Islamic Dakwah*, *3*(2), 108. https://doi.org/10.32832/komunika.v3i2.4983

Zuraini, Fadli, K., Shabrina, & Nurcahyani. (2024). Strategi Negosiasi dalam Manajemen Konflik Organisasi. *Da’watuna : Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, *4*(6), 2098–2105. https://doi.org/10.47467/dawatuna.v4i6.5392