

CONFLICT MANAGEMENT IN PESANTREN, MADRASAH, AND ISLAMIC COLLEGES IN INDONESIA: A LITERATURE REVIEW

LALU PATTIMURA FARHAN*, PROSMALA HADISAPUTRA**

*Program Doktorat Pendidikan Agama Islam Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Mataram Nusa Tenggara Barat Jl. Gajah Mada, Jempong Baru, Mataram, Email: lalupattimura@gmail.com. **Program Doktorat Pendidikan Islam, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, Email: prossayangamalia@gmail.com

ABSTRACT

This is a literature review focusing on the causes and the conflict resolution in pesantren (Islamic boarding schools), madrasah, and Islamic colleges in Indonesia. The study based on 27 documents consisting of 12 documents on conflict management in Islamic boarding schools, 12 documents on conflict management in madrasah and 3 documents on conflict management in Islamic Higher Education. All documents were strictly selected through the following stages: first, keyword mapping; second, searching; third, screening; fourth, checking the sorted data in the Mendeley software; fifth, all existing literatures are imported into the Nvivo software for analysis. The results of the study show that: 1) Among the causes of conflict in the pesantren are mainly family problems within the pesantren, and conflicting views in the management of education; 2) The causes of conflict in madrasah include the discipline of working time, teacher personal styles and personal problems, communication problems, organizational structure, and organizational members, and financial management problems; 3) The causes of conflict in Islamic colleges are disputed opinions and various interests among individuals or groups in the institution.

KEY WORDS: *management, conflict, resolution, pesantren, madrasah, Islamic colleges*

MANAJEMEN KONFLIK DI PESANTREN, MADRASAH, DAN PERGURUAN TINGGI ISLAM DI INDONESIA: KAJIAN LITERATUR

ABSTRAK

Artikel ini adalah kajian literatur yang fokus mendiskusikan penyebab konflik dan penyelesaiannya dalam manajemen konflik di pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam (PTKI) di Indonesia. Jumlah literatur yang direview adalah 27 dokumen; 12 dokumen berbicara mengenai manajemen konflik di pesantren, 12 dokumen tentang manajemen konflik di madrasah, dan 3 dokumen membicarakan manajemen konflik di Perguruan Tinggi Islam. Semua dokumen dikumpulkan secara ketat melalui tahapan-tahapan berikut: *pertama*, pemetaan kata kunci; *kedua*, pencarian (*searching*); *ketiga*, penyaringan (*screening*); *keempat*, memasukkan semua data yang sudah dipilah ke dalam *software* Mendeley; *kelima*, semua data/literatur yang ada di Mendeley diimpor ke *software* Nvivo untuk dianalisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa: 1) Di antara penyebab konflik di pesantren adalah masalah keluarga di internal pesantren, perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen; 2) Penyebab konflik di madrasah antara lain kedisiplinan kehadiran dan waktu keputungan, gaya pribadi guru, dan masalah pribadi, masalah komunikasi, struktur organisasi, dan anggota organisasi, dan masalah manajemen keuangan; 3) Di antara penyebab konflik di perguruan tinggi Islam adalah perbedaan pendapat dan kepentingan antara individu atau kelompok.

KATA KUNCI: manajemen, konflik, resolusi, pesantren, madrasah, perguruan tinggi Islam

* Naskah diterima Maret 2021, direvisi April 2021, dan disetujui untuk diterbitkan Mei 2021

A. PENDAHULUAN

Konflik merupakan situasi yang jamak terjadi dalam kehidupan bermasyarakat, baik dalam masyarakat dalam skup yang besar seperti konflik berbangsa dan bernegara, konflik dalam instansi atau organisasi, maupun masyarakat dalam skup yang kecil, seperti keluarga bahkan konflik terhadap pribadi diri sendiri, atau yang dikenal dengan konflik psikologis. Konflik yang berkepanjangan tidak hanya berpengaruh pada psikis masyarakat namun juga berpengaruh pada rusaknya interaksi sosial. Untuk mencegah, mengendalikan, dan menyelesaikan konflik, maka diperlukan pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola konflik tersebut, agar tercipta suasana yang aman, nyaman, tenang, dan damai.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, manajemen konflik yang baik memiliki efek positif terhadap kehidupan bermasyarakat, berorganisasi, dan atmosfir kerja. Menurut Hasanah (2020), manajemen konflik merupakan salah satu cara yang efektif dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kunci dari efektifitas manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam adalah kemampuan dan inovasi pimpinan lembaga dalam mengombinasikan atau memilih strategi manajemen konflik yang paling tepat. Pendapat Hasanah (2020) dikuatkan oleh Bashori (2017) bahwa pengembangan manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam seperti pesantren dan madrasah menjadi sangat urgen untuk mengembangkan kelembagaan dan keorganisasian menjadi lebih baik. Selain itu, pesantren secara khusus memiliki cara-cara yang unik dalam resolusi konflik, terutama melalui pendekatan tradisi-tradisi pendidikan keislaman yang dikembangkan. Oleh karena itu, manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam sangat urgen untuk dikaji.

Tidak dapat dimungkiri bahwa kajian tentang manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam sudah banyak dikaji. Namun bagaimanapun, kajian ini menempati posisi yang berbeda dengan penelitian dan kajian terdahulu. Berdasarkan dokumen kajian terdahulu yang berupa artikel jurnal ilmiah, tesis, disertasi dan prosiding (lihat gambar 1), maka dapat dikatakan bahwa para peneliti atau pengkaji terdahulu fokus mengkaji salah satu di antara tiga lembaga pendidikan Islam, apakah fokus di manajemen konflik pesantren, madrasah, atau Perguruan Tinggi

Islam. Sementara itu, kajian ini hendak melihat manajemen konflik di tiga institusi pendidikan Islam sekaligus, yaitu pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai konflik dan resolusi konflik tiga lembaga pendidikan Islam tersebut.

Di samping itu, kajian ini merupakan kajian kepustakaan yang rigit. Literatur sebagai data primer dikumpulkan melalui proses pencarian, penyaringan, dan pemilihan yang ketat, sehingga literatur yang dikumpulkan merupakan literatur yang benar-benar fokus mengkaji manajemen konflik di pesantren, madrasah, atau perguruan tinggi Islam.

Kajian ini hendak menjawab pertanyaan apa penyebab konflik di pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi dan bagaimana penyelesaiannya. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai pemetaan kajian atau penelitian lima tahun terakhir, tentang manajemen konflik di pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam. Juga, hasil kajian ini dapat dijadikan sebagai referensi alternatif dalam penyelesaian konflik, baik secara teknis maupun teoretis.

B. METODE PENELITIAN

Kajian ini merupakan kajian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka atau studi literatur berbasis data digital. Yang dimaksud dengan data digital dalam kajian ini adalah data-data berupa literatur yang diperoleh melalui laman database jurnal. Cara ini merupakan rekomendasi dari Fink (Fink, 2020), yang berpendapat bahwa salah satu kumpulan artikel penting bahkan sangat penting dapat ditemukan di database online. Dalam kajian ini, pencarian dipusatkan di laman *Google Scholar*. Namun bagaimanapun, metode yang digunakan sangat ketat untuk memperoleh literatur yang benar-benar fokus mengkaji tentang manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam.

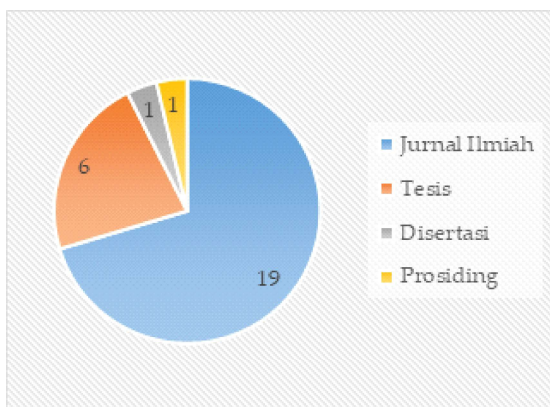
Untuk melakukan kajian literatur ini, penulis melakukan beberapa tahapan. *Pertama*, memetakan kata kunci. Pada tahapan ini, penulis menentukan enam unit kata kunci, yaitu: "manajemen konflik, pesantren", "manajemen konflik, madrasah", manajemen konflik, perguruan tinggi Islam, "resolusi konflik, pesantren", "resolusi konflik, madrasah", "resolusi konflik, perguruan tinggi". *Kedua*, melakukan pencarian (*searching*). *Ketiga*,

melakukan pengecekan (*screening*) untuk memilih dan memilah dokumen/literatur yang akan dikaji, dengan ketentuan: literatur bukan skripsi, buku, dan literatur abu-abu (*grey document*) yang tidak memiliki sumber yang jelas. Oleh karena itu, tipe dokumen yang dipilih adalah jurnal ilmiah, prosiding, tesis dan disertasi. Keempat, memasukkan semua data/literatur yang terkumpul ke dalam *software* Mendeley. Kelima, data/literatur yang sudah dikelola di Mendeley diimpor ke dalam *software* NVivo.

Software NVivo dalam hal ini digunakan untuk membantu dalam proses koding (*coding*) dan analisis, sehingga proses analisis lebih efektif dan efisien.

Data yang dipilih untuk dikaji adalah sebanyak 27 literatur dengan rincian: jurnal ilmiah sebanyak 19 dokumen; tesis sebanyak 6 dokumen; disertasi sebanyak 1 dokumen; dan prosiding seminar sebanyak 1 dokumen (lihat gambar 1). Penjelasan rinci mengenai 27 dokumen yang dikaji dapat dilihat pada tabel (lihat tabel 1).

Gambar 1: Pemetaan tipe dan jumlah literatur yang dikaji (Periode 2016-2020).



Tabel 1: Rincian 27 dokumen yang dikaji, yang diunduh dari Google Scholar Terbitan Tahun 2016-2020

No.	Penulis/Pengkaji	Tipe Dok.	Judul/Fokus Kajian
1	(Ulfatun Hasanah, 2020)	Jurnal	Pesantren dan Resolusi Konflik Ala Gus Dur
2	(Hilmawan, 2018)	Jurnal	Advokasi Pondok Pesantren Dalam Menyelesaikan Konflik Sosial

3	(Munasiroh, 2018)	Jurnal	Strategi Penanganan Konflik oleh Kyai di Pesantren
4	(Afandi, 2016)	Jurnal	Masyarakat Pesantren dan Resolusi Konflik
5	(Mastur, 2018)	Jurnal	Nilai-Nilai Luhur Pesantren sebagai Ruh Penyelesaian Konflik
6	(Bashori, 2017)	Jurnal	Manajemen Konflik di Pesantren dan Madrasah Swata
7	(Fathorrahman & Zahroh, 2018)	Jurnal	Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Swasta
8	(Safrudi, 2018)	Tesis	Manajemen Konflik di Madrasah Tsanawiyah Negeri
9	(Arifin, 2018)	Jurnal	Manajemen Konflik di Pondok Pesantren
10	(Ubaidillah, 2018)	Tesis	Kepemimpinan Manajemen Konflik di Pesantren
11	(Santoso, 2019)	Jurnal	Peran Pesantren dalam Pendidikan Resolusi Konflik Keagamaan
12	(Harisah, 2020)	Jurnal	Ekonomi Syariah Pesantren Sebagai Resolusi Konflik Masyarakat
13	(Umar, 2018)	Tesis	Manajemen Konflik Kepala Madrasah Swasta
14	(Humairi, 2019)	Tesis	Manajemen Konflik Pada Madrasah Aliyah Negeri
15	(Ibrahim & Hasri, 2019)	Jurnal	Pelatihan Manajemen Konflik bagi Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta
16	(Hallatu, Prasetyo, & Haidar, 2017)	Jurnal	Keterampilan Berpikir Kritis Siswa Madrasah Aliyah Swasta Tentang Konflik
17	(Fatimah, 2018)	Tesis	Pola Komunikasi dan Manajemen Konflik Kepala Madrasah Swasta
18	(Muhsin, 2016)	Disertasi	Resolusi dan Manajemen Konflik di pondok Pesantren
19	(Mutakin, 2019)	Jurnal	Resolusi Konflik Melalui Nilai-Nilai Kultur Pesantren
20	(Fridiyanto, 2019)	Jurnal	Resolusi Konflik Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Swasta
21	(Laili, 2017)	Tesis	Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Negeri Melalui Manajemen Konflik

22	(Thoha, 2018)	Prosiding	Kepala Madrasah dan Manajemen Konflik
23	(Sari, 2020)	Jurnal	Madrasah Swasta dan Konflik Keagamaan
24	(Uswatun Hasanah, 2020)	Jurnal	Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Swasta
25	(Syarnubi, 2017)	Jurnal	Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Islam
26	(Fridiyanto, 2018)	Jurnal	Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Islam
27	(Maragustam, 2017)	Jurnal	Manajemen Konflik Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi Islam

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Konflik

McKibben (2017) merujuk kepada pendapat Ellis & Abbott (2011) dan Marquis & Huston (2014) mendefinisikan ulang konflik sebagai ketidaksepakatan, atau perselisihan antara dua individu atau lebih, karena perbedaan pendapat, persaingan, persepsi negatif, ekspektasi peran yang kurang jelas atau kurangnya komunikasi. Definisi tersebut sejalan dengan Madalina (2016) yang merujuk kepada pendapat Tschannen-M. (2001) menyatakan bahwa konflik mengacu pada beberapa bentuk gesekan, ketidaksepakatan, atau perselisihan yang timbul antara individu atau dalam suatu kelompok.

Namun bagaimanapun, Madalina (2016) menambahkan dan menekankan bahwa konflik-konflik disebabkan oleh kepercayaan atau tindakan dari satu atau lebih anggota kelompok yang tidak dapat diterima oleh satu atau lebih anggota kelompok lain. Konflik berkaitan dengan ide dan tindakan yang berlawanan dari entitas yang berbeda, sehingga menghasilkan keadaan antagonis.

Selain itu, konflik juga didefinisikan sebagai kompetisi antara individu yang satu dengan yang lain dengan nilai, kepentingan, ide, keyakinan, atau tujuan yang berlawanan. Konflik juga dapat dipahami sebagai interaksi sosial dari dua atau lebih pihak yang saling bergantung, yang mempersepsikan tujuan yang tidak sesuai (N. T. Watson, Karan, & Stanley, 2017). Definisi Watson et. al. tampak sebagai definisi konflik dalam perspektif yang lebih lembut (*soft*). Definisi

tersebut memperlihatkan bahwa konflik sekadar memperlombakan ide, gagasan, nilai, dan kepentingan yang dipandang berbeda dari masing-masing pihak yang berkonflik.

Di lain sisi, Dalal (2017) menyatakan bahwa situasi konflik adalah situasi di mana perhatian dari dua individu tampaknya tidak sesuai. Dalam situasi seperti itu, dapat digambarkan perilaku seseorang dalam dua dimensi dasar: *pertama*, ketegasan, yaitu sejauh mana seseorang berusaha untuk memuaskan perhatiannya sendiri; *kedua*, kerja sama, yaitu sejauh mana seseorang berusaha untuk memuaskan perhatian orang lain.

Senada dengan pendapat Dalal (2017), Romlah (2020) menyimpulkan bahwa konflik memiliki konotasi positif dan negatif, tetapi sebagian besar berkonotasi negatif. Konotasi negatif konflik dikaitkan dengan perilaku kebinatangan, pelecehan, perusakan, kurangnya kontrol emosi, dan sebagainya, sedangkan konotasi positif konflik dikaitkan dengan petualangan, kebaruan, inovasi, revolusi, perkembangan, perubahan, dan sebagainya. Itu berarti di satu sisi, konflik akan bernilai negatif jika tidak dikelola, dan akan bernilai positif jika dikelola dengan baik. Dalam hal ini, konflik dapat diibaratkan seperti pisau yang dapat membunuh atau justru memudahkan urusan sebuah organisasi.

Macam-Macam Konflik dan Model Resolusi Konflik

Untuk dapat menganalisis konflik yang terjadi dalam sebuah insitusi atau organisasi, maka konflik-konflik penting untuk diklasifikasikan, untuk memudahkan dalam resolusi konflik. Konflik diklasifikasikan menjadi empat jenis, yaitu: *pertama*, konflik interpersonal yang mengacu pada konflik antara dua individu. Konflik jenis ini biasanya terjadi karena perbedaan orang satu sama lain; *kedua*, konflik intrapersonal terjadi dalam diri individu. Konflik intrapersonal dapat dikatakan sebagai konflik psikologis yang melibatkan pikiran, nilai, prinsip, dan emosi individu; *ketiga*, konflik intra kelompok yaitu konflik yang terjadi antar individu dalam suatu tim. Konflik intra kelompok biasanya disebabkan oleh ketidakcocokan dan kesalahpahaman di antara individu-individu ini menyebabkan konflik intra-kelompok; dan *keempat*, konflik antarkelompok yang muncul sebagai akibat dari

kesalahpahaman di antara tim yang berbeda dalam suatu organisasi. Di samping itu, persaingan juga berkontribusi pada munculnya konflik antarkelompok (Madalina, 2016; Romlah, 2020).

Adapun model resolusi konflik yang umum digunakan dalam penyelesaian konflik ada lima. Hal tersebut mengacu pada pendapat Grid dalam (Mutakin, 2019), yaitu: *pertama*, penghindaran diri (*Avoidance/Lose-lose Solution/Kuadran Pertama*). Model ini ditandai dengan rendahnya tingkat kegigihan dan kerja sama dalam menyelesaikan konflik. Konflik dibiarkan seolah-olah tidak sedang terjadi konflik. Konflik yang diselesaikan dengan model ini memungkinkan konflik semakin membesar, atau dapat menghilang dengan sendirinya; *kedua*, kompetisi atau pemaksaan (*Authorative Command/Win-lose Solution/Kuadran Kedua*). Model kuadran dua ini dilakukan dengan kegigihan yang tinggi namun dengan kerja sama yang rendah. Ada pihak yang berkonflik menggunakan otoritasnya untuk memaksa pihak lain yang berkonflik untuk menerima keputusan pihak berwenang. dalam hal ini, kekuasaan merupakan alat resolusi konflik; *ketiga*, penyesuaian diri/ Pelunakan (*Smoothing/Lose-lose Solution/ Kuadran Ketiga*) yaitu resolusi konflik yang dilakukan dengan tingkat kegigihan yang rendah dengan tingkat kebersamaan yang tinggi. Model ini menekankan pentingnya hubungan yang baik antaranggota. Oleh karena itu, pihak yang ikut berkonflik dituntut agar dapat menyesuaikan diri dengan pihak yang lain; *keempat*, kompromi (*Compromise/Lose-lose Solution/Kuadran Keempat*). Model ini dilakukan dengan melakukan tawar menawar atau "bargaining" antara pihak-pihak yang berkonflik. Biasanya model kuadran empat ini sering dilakukan oleh mediator/penengah sebagai pihak ketiga; *kelima*, kolaborasi atau pemecahan masalah (*Competition/Win-lose Solution/Kuadran Kelima*). Model ini ditandai dengan tingkat kegigihan dan kebersamaan yang sama-sama tinggi di antara pihak yang berkonflik. Pihak-pihak yang berkonflik berlomba-lomba untuk saling mengalahkan dan tidak senang berkompromi.

Definisi Manajemen Konflik

Bagshaw et al (2005) sebagaimana yang dikutip oleh Arveklev, Berg, Wigert, Morrison-

Helme, & Lepp (2018) mendefinisikan manajemen konflik sebagai semua metode yang dapat menghapus, mengurangi, atau mengubah konflik menjadi bentuk interaksi yang lebih murah, lebih murah menjalin hubungan yang berkelanjutan, perasaan, kesehatan, keselamatan, waktu, uang, dan sumber daya secara umum. Manajemen konflik adalah tentang mengurangi eskalasi konflik. Ini tentang membatasi perilaku destruktif (*destructive behavior*), mengurangi ketegangan emosional (*decreasing emotional tensions*), dan melampaui kontradiksi (*transcending contradictions*). Dalam bahasa yang sangat sederhana, manajemen konflik bertujuan untuk mendinginkan konflik.

Sementara itu, Syarnubi (2017) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Menurut Abdelrahman, Etchells, Dirani, & Irby (2018), manajemen konflik merupakan proses di mana jejak negatif dari konflik dapat dikurangi, sehingga tujuan manajemen konflik tidak lain adalah meningkatkan perilaku positif dalam sebuah organisasi.

Tujuan Manajemen Konflik

Adapun tujuan manajemen konflik yaitu: 1) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi; 2) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman; 3) Meningkatkan kreativitas; 4) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang; 5) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama; 6) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik; 7) Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, sikap saling curiga; 8) Meningkatkan terjadinya pemogokan mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik; 9) Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi; dan 10) Terganggunya proses produksi dan operasi (Wirawan, 2013).

Implementasi Manajemen Konflik di Pesantren, Madrasah, dan Perguruan Tinggi Islam di Indonesia

Berdasarkan kajian terhadap 27 literatur, diperoleh visual umum mengenai implementasi manajemen konflik di lembaga pendidikan di Indonesia. Pesantren dan Madrasah menjadi lembaga pendidikan Islam yang banyak dikaji selama 5 tahun terakhir (2016-2021). Dari 27 literatur, didapati bahwa ada 12 literatur mendiskusikan manajemen konflik di pesantren dan 12 literatur lainnya membicarakan manajemen konflik di madrasah, dan 3 literatur membicarakan manajemen konflik di perguruan tinggi Islam. Bukti yang dapat penulis kemukakan adalah hasil analisis terhadap kata/tema penting yang paling banyak muncul (lihat dan tabel 1 dan gambar 2)

Tabel 2: Pemetaan tema melalui kata yang sering muncul dalam literatur manajemen konflik (periode 2016-2010) dengan menggunakan NVivo.

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
Konflik	7	3487	2.61
Pesantren	9	1794	1.34
Manajemen	9	657	0.49
Masyarakat	10	655	0.49
Pondok	6	644	0.48
pendidikan	10	591	0.44
organisasi	10	537	0.40
madrasah	8	495	0.37
penelitian	10	409	0.31
santri	6	361	0.27
kepemimpinan	12	358	0.27
kelompok	8	298	0.22
lembaga	7	295	0.22
sosial	6	260	0.19
resolusi	8	244	0.18

Gambar 2: Visualisasi tema kajian dalam literatur manajemen konflik (periode 2016-2010) dengan menggunakan NVivo.



1. Penyebab Konflik dan Penyelesaiannya di Pesantren

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang dipandang urgen mengimplementasikan manajemen konflik adalah pesantren. Pesantren sangat potensial menjadi lapangan konflik dalam berbagai kepentingan. Hasil kajian Ubaidillah (2018) misalnya yang dilakukan di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo menunjukkan bahwa secara umum, ada enam bentuk konflik yang dapat terjadi di pondok pesantren, yaitu konflik sosial, ekonomi, politik, budaya, tugas dan organisasi. Namun bagaimanapun dalam pandangan penulis, kesimpulan dari Ubaidillah tidak tuntas. Ubaidillah tidak menjelaskan secara spesifik bagaimana dan dalam konteks apa konflik sosial, ekonomi, politik dan seterusnya dapat terjadi.

Di lain pihak, Muhsin (2016) dan Arifin (2018) dalam kajian mendapati bahwa konflik dipesantren terjadi di antara kalangan keluarga pesantren. Muhsin (2016) menyatakan bahwa konflik di internal pesantren dapat disebabkan oleh perebutan kekuasaan di kalangan keluarga pesantren, perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen juga dapat menyebabkan terjadinya konflik di dalam pesantren. Misalnya konflik yang terjadi karena kesalahpahaman dan perbedaan

pandangan antar “elit” pesantren melahirkan konflik yang bersifat psikologis seperti perasaan tidak suka pada pihak lain, maupun bersifat sosiologis. Lebih lanjut, Muhsin menegaskan dan mengemukakan kronologis konflik keluarga di pesantren bahwa konflik pada mulanya terjadi antar para elit pesantren yaitu putra-putri atau cucu kiai. Konflik tersebut kemudian berkembang dengan adanya sikap memihak sebagian kelompok santri pada satu elit pesantren.

Adapun pola konflik yang terjadi di pesantren menurut Bashori (2017) adalah konflik yayasan dengan masyarakat, konflik yayasan dengan pengasuh pondok pesantren, dan konflik kiai dengan masyarakat. Konflik tersebut disebabkan oleh dominasi kekuasaan. Selain itu, tatanan komunikasi juga sering tidak diperhatikan sehingga timbul kesepahaman yang parsial dalam mewujudkan visi-misi bersama. Menurut penulis, konflik ini termasuk model konflik yang keempat yaitu konflik antarkelompok yang terjadi karena kesalahpahaman dalam suatu organisasi.

Dalam menyelesaikan sejumlah konflik yang terjadi di pesantren sejumlah penelitian memberikan rekomendasi. Ubaidillah (2018) menyatakan bahwa membangun komunikasi yang baik adalah solusi dalam resolusi konflik. Komunikasi yang baik dapat dilakukan melalui proses klarifikasi (*tabayyun*), dan musyawarah (Muhsin, 2016; Ubaidillah, 2018). Di samping itu, Ubaidillah (2018) menambahkan bahwa komunikasi juga dapat dibangun dengan berdamai (*islah*) dan saling menghargai (*tarahhum*). Menurut Efendi (2016) *tabayyun* adalah proses pengaturan dan pengelolaan konflik, dan *islah* merupakan proses akhir penyelesaian konflik. Namun bagaimanapun, Muhsin (2016) memberikan catatan bahwa agar resolusi konflik tidak hanya terjadi di permukaan semata, maka perlu dihadirkan pihak ketiga sebagai mediator.

Dalam hal mediasi konflik, kiai adalah figur yang tepat sebagai mediator. Namun bagaimanapun, kiai juga dapat berpotensi masuk dalam lingkaran pihak yang berkonflik. Justeru itu, tidak semua kiai dapat berperan sebagai mediator, ada sejumlah kriteria yang harus dipenuhi. Bahri (2020) misalnya menyebutkan bahwa kiai yang menjadi mediator adalah kiai yang memiliki pandangan moderat dan memiliki

pola komunikasi yang baik. Selain itu, menurut penulis, kiai yang memiliki kredibilitas dalam resolusi konflik. Artinya, kiai yang menjadi penengah tidak memiliki rekam jejak konflik.

Menurut Ubaidillah (2018), kiai merupakan figur dalam manajemen konflik di pondok pesantren, yang memainkan peran tidak hanya sebagai mediator, namun juga *collector*, *informational maker*, dan *decision maker*. Namun bagaimanapun, sebagai mediator kiai harus dipastikan kredibilitasnya, kebijaksanaan, dan keadilannya, sehingga kiai dapat bersikap bijak dan adil untuk memberikan keputusan dengan adil terhadap konflik yang terjadi.

Sebagai orang yang berilmu agama, baik, dan saleh, maka masyarakat sangat percaya pada apa yang kiai katakan. Justeru itu, kiai dianggap patut untuk dipertimbangkan sebagai mediator konflik. Dalam studi terhadap peran kiai di Madura dalam mediasi konflik diperoleh gambaran strategi kiai dalam resolusi konflik, yaitu: *pertama*, kiyai memanggil -pihak-pihak yang berkonflik; *kedua*, kiai *irsayadat* dan *taujiat*; *ketiga*, kiai memainkan sikap moderatnya sebagai seorang mediator; *keempat*, jika pihak-pihak yang berkonflik tidak ada keinginan untuk berdamai, konflik selanjutnya diajukan ke pengadilan; *kelima*, kiai menggunakan gaya komunikasi yang halus dan mudah dimengerti; dan *keenam*, kiai berdoa di akhir mediasi (Syaiful Bahri, 2020).

Tradisi Unik Resolusi Konflik di Kalangan Pesantren

Arifin (2018) dalam kajiannya di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri menyatakan bahwa untuk menghindari konflik keluarga pesantren, maka dibentuk sebuah wadah yang bernama BPK-P2L (Badan Pembina Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri). Motif pembentukan BPK-P2L untuk menjaga keutuhan ikatan kekerabatan keluarga, sehingga dapat menjadi tindakan kuratif terhadap konflik keluarga di pesantren. Di samping melalui pendekatan musyawarah dan pembagian peran, pengendalian konflik BPK-P2L Lirboyo Kediri juga menerapkan pendekatan tradisi, yaitu pernikahan antar kerabat (Arifin, 2018), atau pernikahan antar pesantren (Efendi, 2016).

Cara tradisional lainnya dalam resolusi konflik di pesantren adalah melalui tradisi pendidikan keislaman. Hilmawan (2018) dalam

kajiannya menyebutkan resolusi konflik melalui tradisi-tradisi pendidikan pesantren sebagai strategi edukatif. Sedangkan pendekatan lobi, mediasi, loka karya, dan demo disebut sebagai strategi persuasif. Penulis setuju dengan analisis Efendi (2016) dan Hilmawan (2018), bahwa pencegahan konflik dapat dilakukan melalui tradisi-tradisi pesantren, seperti *istighâsah*, acara haul, acara *âkhirussanah* dan *bahs al-masâ'il*.

Tradisi-tradisi unik yang telah disebutkan sejalan dengan resolusi konflik yang ditawarkan oleh Gus Dur. Ada empat tahapan yang ditawarkan dalam resolusi konflik pesantren yaitu: 1) silaturahmi; 2) *bahs al-masâ'il*, 3) *tabayyun*, dan 4) *Islah* (Ulfatun Hasanah, 2020). Menurut penulis, tradisi-tradisi keagamaan dan pendidikan pesantren yang dilaksanakan dalam bentuk perkumpulan spiritual dapat menguatkan silaturahmi dan rasa persaudaraan. Dalam ritual tradisi-tradisi semisal tradisi berzanji, membaca *manâqib*, *hizib*, *tahlilan*, *yasinan* dan sebagainya. Biasanya kiai, ustadz, santri, wali santri, dan masyarakat berkumpul menjadi satu tanpa sekat sosial, namun tetap mengedepankan adab.

Di samping itu, penulis memandang bahwa rekomendasi Mastur (2018) dalam kajiannya patut diperhatikan dalam manajemen konflik, bahwa manajemen konflik di pesantren harus didasari oleh nilai-nilai keislaman-kepesantrenan. Di antara nilai yang paling penting menurut Mastur adalah nilai niat dan *rahmatan lil 'alamin* (Mastur, 2018). Menurut penulis, niat yang kuat dalam tindakan pencegahan dan penyelesaian konflik harus dilandasi dengan niat yang tulus. Nilai *rahmatan lil 'alamin* menjadi landasan bahwa Islam sangat menyayangi kedamaian dan membenci pertikaian dan konflik. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi injeksi spiritual dalam mengimplementasikan manajemen konflik di pesantren dan lembaga Islam lainnya.

Pendekatan resolusi konflik lain yang ditawarkan oleh pesantren adalah melalui penguatan ekonomi syari'ah (Harisah, 2020). Pendekatan tersebut tampaknya berangkat dari konflik yang dilatarbelakangi oleh masalah ekonomi dan kesenjangan sosial masyarakat pesantren dan masyarakat sekitar pesantren. Ekonomi merupakan faktor yang paling sering muncul dalam hasil kajian peneliti terdahulu seperti Muhsin (2016) dan Ubaidillah (2018).

Harisah (2020) menyimpulkan bahwa pesantren di Madura, sebagai lokasi penelitiannya, merupakan wadah instrumen resolusi konflik masyarakat dalam bidang ekonomi. Program-program pemberdayaan pesantren berbasis ekonomi syari'ah dapat memotivasi masyarakat untuk melakukan transaksi dengan lembaga keuangan syariah sehingga secara tidak langsung masyarakat dengan sendirinya meninggalkan praktik pinjaman pada rentenir, sehingga konflik ekonomi yang sering terjadi di masyarakat berkurang (Harisah, 2020).

2. Penyebab Konflik dan Penyelesaiannya di Madrasah

Lembaga pendidikan Islam yang juga berpotensi mengalami konflik adalah madrasah. Sejumlah kajian dengan pendekatan studi kasus menunjukkan adanya konflik, baik di madrasah swasta, misalnya kajian Umar (2018), Fathorrahman & Zahiroh (2018) Fridiyanto (2019), dan Sari (2020) maupun di madrasah negeri, seperti kajian Safrudi (2018) dan Humaini (2019).

Hasil penelitian Umar (2018) yang mengambil setting penelitian di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Ulum Weding Bonang Demak menunjukkan beberapa penyebab konflik di madrasah, yaitu ketidakdisiplinan kehadiran dan waktu pulang, gaya pribadi guru, dan permasalahan pribadi. Permasalahan-permasalahan yang menimbulkan konflik tersebut bersumber dari para peserta didik, pendidik, dan karyawan. Thoaha (2018) menyatakan bahwa sumber konflik dalam organisasi sekolah/madrasah berasal dari tiga masalah yaitu: komunikasi, struktur organisasi, dan anggota organisasi/instansi. Sedangkan faktor yang menyebabkan terjadinya konflik adalah perbedaan pendapat, kesalah-pahaman, dan sifat sensitif.

Di samping itu, budaya manajemen tradisional yang mempengaruhi berjalannya kelembagaan madrasah, juga dianggap sebagai penyebab konflik. Selain itu, penyebab konflik berangkat dari kelemahan manajemen madrasah, yang memunculkan ketidakpuasan guru terhadap kinerja kepala madrasah. Manajemen madrasah yang lemah dapat dilihat dari pola kepemimpinan kepala madrasah yang

sentralistik. Kepala madrasah belum mendistribusikan peran pengelolaan pendidikan. Juga, pengelolaan sumber-sumber keuangan terkait pemasukan dan pengeluaran keuangan madrasah tidak transparan dalam pengelolaannya (Bashori, 2017).

Bashori (2017) menawarkan agar resolusi konflik dilakukan berdasarkan kaidah-kaidah keislaman yaitu dengan melakukan negosiasi antarpihak yang berkonflik untuk islah, dan bermusyawarah untuk mencapai mufakat. Selain itu, Humaini (2019) juga merekomendasikan pendekatan-pendekatan dalam manajemen konflik yaitu pendekatan penghindaran, pendekatan definisi, dan pendekatan konfrontasi. Juga, perlu mempertimbangkan pendekatan lainnya seperti pendekatan musyawarah, campur tangan pihak ketiga (mediator), konfrontasi, kompromi dan *bargaining* (tawar menawar). Namun bagaimanapun, menurut penulis solusi yang ditawarkan oleh Bashori dan Humaini terlalu umum dan teoretis. Oleh karena itu, perlu dikemukakan kajian yang menawarkan resolusi konflik yang lebih teknis.

Dalam konteks hasil kajian yang lebih teknis, penulis merasa perlu mengemukakan hasil kajian Umar (2018). Secara teknis, resolusi konflik yang dapat dilakukan dalam konteks madrasah adalah dengan memperhatikan beberapa hal penting. *Pertama*, penyelesaian konflik di kalangan siswa ditangani melalui mekanisme penanganan berjenjang mulai wali kelas, guru bimbingan dan konseling, wakil kepala bidang kesiswaan dan keputusan tertinggi oleh kepala madrasah. *Kedua*, konflik yang berkaitan guru dan karyawan ditangani melalui intervensi langsung oleh kepala madrasah. *Ketiga*, konflik yang terjadi di antara orang tua, yayasan dan komite madrasah diselesaikan melalui pendekatan kompromi, untuk stabilisasi suasana madrasah.

Berbeda dengan Umar (2018) yang merekomendasikan pendekatan berbasis tradisi seperti di pesantren pada umumnya. Di antara pendekatan tradisi spiritual pesantren yang digunakan adalah kegiatan ritual istighasah. Ritual tersebut menurut Umar diharapkan dapat mengurangi konflik di madrasah. Kegiatan istighasah tersebut dapat menambah rasa kekeluargaan pada masing-masing guru dan karyawan. Resolusi konflik yang ditawarkan oleh Umar banyak dipraktikkan di pesantren-

pesantren, sebagaimana yang telah didiskusikan pada poin sebelumnya.

Peran Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik

Kepala madrasah adalah aktor penentu masa depan madrasah, baik yang menjalankan tugas dan fungsinya di madrasah swasta maupun di madrasah negeri. Keberhasilan dan kegagalan madrasah sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah. Dalam memainkan perannya, kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam manajemen konflik di madrasah. Kepala madrasah dapat melibatkan dirinya secara aktif ke dalam situasi konflik. Bahkan dalam kasus apapun kepala madrasah harus menjadi partisipan yang terampil, dengan mengikuti dinamika konflik. Peran-peran tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah (Thoha, 2018). Oleh karena itu, kepala madrasah harus menguasai manajemen konflik, baik secara teoretis maupun secara praktis, untuk menghasilkan resolusi konflik yang efektif.

Untuk menghasilkan manajemen konflik yang efektif, maka kepala madrasah harus menjalankan fungsi manajemen konflik. Fungsi manajemen tersebut yaitu: *pertama*, perencanaan yang mencakup penyusunan program penyelesaian konflik secara bersama-sama oleh warga madrasah; *kedua*, pengorganisasian yang meliputi pembagian tugas penyelesaian konflik; *ketiga*, strukturisasi organisasi sekolah, *keempat*, pemberian motivasi dan pengarahan kepada dewan guru yang berprestasi dalam menyelesaikan konflik di sekolah; dan *kelima*, pengawasan yaitu pimpinan mengecek apa yang dilakukan guru dan penilaian terhadap kegiatan guru (Humaini, 2019).

Penulis sepakat dengan pendapat Romlah (2020) bahwa dalam konteks madrasah, pesantren maupun perguruan tinggi Islam, pendidikan Islam merupakan ruh pendidikan di dalamnya, dapat menjadi sumber energi dan kreativitas positif dalam manajemen konflik. Oleh karena itu, pimpinan lembaga pendidikan Islam harus mampu menguasai keterampilan dan memahami tahapan-tahapan manajemen konflik, yang mencakup perencanaan analisis konflik, evaluasi, dan strategi manajemen konflik.

Namun bagaimanapun, pada dasarnya, bukan hanya kepala madrasah yang harus berperan aktif dalam resolusi konflik, tapi guru juga harus mengambil bagian dalam resolusi konflik. Untuk mengaktifkan peran guru dalam resolusi konflik, penulis memandang rekomendasi Ibrahim & Hasni (2019) perlu dipertimbangkan. Ibrahim & Hasni (2019) merekomendasikan agar guru-guru juga dilatih untuk memiliki keterampilan dalam manajemen konflik, seperti; memahami konflik, mengetahui pendekatan-pendekatan menyelesaikan konflik dan cara menangani/intervensi konflik.

3. Penyebab Konflik dan Penyelesaiannya di Perguruan Tinggi Islam

Kemungkinan terjadinya konflik di perguruan tinggi jauh lebih potensial daripada di pondok pesantren dan madrasah, lebih-lebih di perguruan tinggi yang memiliki banyak jurusan, yang berimplikasi pada banyaknya dosen, mahasiswa, karyawan administrasi, dan petugas lapangan. Namun bagaimanapun, dalam konteks perguruan tinggi Islam, kajian yang fokus terhadap manajemen konflik masih sangat terbatas. Oleh karena itu, sebagai bagian dari poin penting, penulis merekomendasikan para pengkaji/peneliti lainnya untuk fokus mengkaji manajemen konflik di perguruan tinggi Islam.

Belajar dari Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga

Di antara penyebab konflik di perguruan tinggi Islam adalah perbedaan kepentingan. Hasil kajian Syarnubi (2017) misalnya mengungkapkan bahwa penyebab konflik di perguruan tinggi Islam Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga adalah perbedaan pendapat antara dekan dan dosen Fakultas Dakwah terkait dengan kebijakan perubahan nama Fakultas Dakwah menjadi Dakwah dan Komunikasi. Namun bagaimanapun, Syarnubi (2017) menekankan bahwa penyebab utamanya adalah perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Adapun pendekatan resolusi konflik yang diterapkan adalah mempersatukan dan perundingan (kompromi). Pendekatan mempersatukan dilakukan dengan mengadakan pertemuan antara dekan, dosen, karyawan, dan mahasiswa. Pada saat pertemuan, baik dekan, dosen, karyawan, maupun mahasiswa diberikan

kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya. Pendapat-pendapat tersebut kemudian ditanggapi lagi sampai tercapai suatu kesepakatan. Proses musyawarah ini berlangsung beberapa kali. Selanjutnya dilakukan perundingan (kompromi) dengan cara saling memberikan tawaran dengan harapan memperoleh kesepakatan bersama yang dapat diterima oleh semua kelompok. Namun bagaimanapun, kedua pendekatan tersebut dari tidak dapat menyelesaikan konflik, sehingga penyelesaian konflik dilanjutkan ke tingkat banding yaitu meneruskan permasalahan tersebut pada pimpinan yang lebih tinggi yakni Rektor UIN-SUKA Yogyakarta untuk mendapatkan penyelesaian (Syarnubi, 2017).

Konflik dan Resolusi Konflik Pemilihan Rektor: Belajar dari UIN Malang, IAIN Sultan Thaha Saefuddin Jambi, IAIN Mataram, dan IAIN Imam Bonjol

Sementara itu, Fridiyanto (2019) yang mengkaji manajemen konflik pemilihan rektor di UIN Malang, IAIN Sultan Thaha Saefuddin Jambi, IAIN Mataram, dan IAIN Imam Bonjol, menyatakan bahwa pola pemicu konflik adalah mencari kesalahan dari setiap masing-masing kompetitor. Misalnya adalah mencari kasus kecurangan akademik seperti plagiasi, kasus amoral, serta berbagai kasus yang dianggap dapat memperkuat untuk mengalahkan kompetitor lainnya. Adapun cara yang dilakukan untuk mengatasi konflik pemilihan rektor di PTKIN adalah dengan cara membatalkan rektor terpilih, kemudian menempatkan pengganti sementara, dan menyelenggarakan pemilihan rektor ulang. Menurut Fridiyanto (2019), solusi konflik yang diterapkan masih sentralistis, yang tidak dapat dipisahkan dari pengaruh politik. Fridiyanto menyarankan agar pemerintah (Kementerian Agama) mengatasi konflik pemilihan rektor mengikuti rekomendasi Robbins yaitu pendekatan *win-win solution*.

Kedua kajian yang penulis paparkan memiliki perbedaan latar belakang konflik, sehingga berimplikasi pada gaya atau pendekatan yang digunakan dalam manajemen konflik berbeda-beda. Dalam menerapkan gaya resolusi konflik, penting bagi pimpinan dalam sebuah organisasi atau pun institusi kerja untuk mengidentifikasi dan memetakan konflik yang

terjadi. Dengan melakukan identifikasi dan pemetaan, maka akan mudah bagi pimpinan untuk menentukan pendekatan atau gaya resolusi konflik. Di samping itu, pimpinan juga sebaiknya melakukan evaluasi terhadap gaya/pendekatan resolusi konflik yang digunakan, untuk menambah-baiki kualitas penanganan konflik.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian terhadap 27 literatur yang fokus membahas manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam yang meliputi pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam, maka hasil kajian ini menyimpulkan:

Pertama, dalam sejumlah studi kasus didapati bahwa konflik di pesantren dapat disebabkan oleh perebutan kekuasaan di kalangan keluarga pesantren, perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen. Kesalahpahaman dan perbedaan pandangan biasanya terjadi di kalangan "elit" pesantren, sehingga memantik konflik secara psikologis dan secara sosiologis. Para elit pesantren yang meliputi putra-putri atau cucu-cucu kiai berselisih di internal keluarga, kemudian berkembang menjadi konflik yang memunculkan kelompok-kelompok kecil di pesantren karena sikap memihak sebagian kelompok santri pada satu elit pesantren.

Adapun penyelesaiannya dilakukan melalui komunikasi yang baik, tabayyun, musyawarah, *islah* dan *tarahhum*. Sementara pendekatan yang dilakukan untuk mencegah konflik adalah pendekatan tradisi keislaman pesantren seperti *istighâsah*, *bahs al-masâ'il* dan sebagainya. Ada juga pesantren yang menggunakan pendekatan penguatan ekonomi syari'ah, yaitu dengan melatih masyarakat agar mandiri dan tidak berkonflik dalam aspek ekonomi. Di samping itu, manajemen konflik di pesantren memerlukan peran aktif kiai sebagai pimpinan dan orang yang didengar dan diteladani.

Kedua, dalam beberapa kajian/penelitian dengan pendekatan studi kasus, konflik di madrasah baik swasta maupun negeri, dapat disebabkan oleh sejumlah isu. Di antaranya adalah masalah kedisiplinan yang mencakup waktu datang dan waktu pulang, gaya pribadi guru, dan permasalahan pribadi. Konflik di madrasah juga muncul dari masalah komunikasi, struktur organisasi, dan anggota organisasi/instansi. Di

samping itu, konflik juga muncul dari masalah manajemen keuangan. Adapun pendekatan penyelesaian konflik yang dapat diterapkan adalah pendekatan nilai-nilai Islam seperti *islah* dan musyawarah. Selain itu, dapat juga diterapkan pendekatan penghindaran atau pencegahan, pendekatan definisi atau situasi konflik, konfrontasi, mediasi, dan kompromi. Di samping itu, penyelesaian konflik sangat bergantung pada pengetahuan dan *skill* kepala madrasah dalam manajemen konflik.

Ketiga, konflik di perguruan tinggi seperti studi kasus di Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga dan studi multi kasus di UIN Malang, IAIN Sultan Thaha Saefuddin Jambi, IAIN Mataram, dan IAIN Imam Bonjol disebabkan oleh perbedaan pendapat dan kepentingan antara individu atau kelompok. Adapun tahapan resolusi konflik yang dapat dilakukan adalah musyawarah dan kompromi. Jika tidak membuahkan hasil, dapat dilanjutkan dengan pendekatan banding. Selain itu, penyelesaian konflik di perguruan tinggi dapat juga menerapkan *win-win solution*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Suprpto, M.Ag. selaku pengampu mata kuliah Pendidikan Islam dan Resolusi Konflik di Pascasarjana UIN Mataram, yang telah memberikan saran dan masukan dalam proses penulisan artikel ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para *reviewer* yang telah memberikan sejumlah pandangan akademis, untuk memperbaiki kualitas artikel ini. Semoga artikel ini bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelrahman, N., Etchells, M. J., Dirani, K. M., & Irby, B. J. (2018). Conflict Manajement in Higher Education: a case stuty from Egyptian and Lebanese Higher Education. In Nancy T. Watson, L. Xie, & M. J. Etchells (Eds.), *Cultural Impact on Conflict Management in Higher Education*. IAP.
- Afandi, A. H. (2016). Masyarakat Pesantren dan Resolusi Konflik. *Jurnal Politik Universitas Nasional*, 12(1), 1809–1819.
- Arifin, Z. (2018). Manajemen Konflik Pada Kepemimpinan Kolektif Bpk-P2l Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 29(1), 177–205. Retrieved from <https://ejournal.iaitribakti.ac.id/index.php/tribakti/article/view/616>
- Arvekle, S. H., Berg, L., Wigert, H., Morrison-Helme, M., & Lepp, M. (2018). Learning about conflict and conflict management through drama in nursing education. *Journal of Nursing Education*, 57(4), 209–216. <https://doi.org/10.3928/01484834-20180322-04>
- Bahri, S. (2020). Peran Kyai Dalam Mediasi Untuk Penyelesaian Konflik Pasca Pernikahan Dini Di Madura. *Al-Manhaj: Journal of Indonesian Islamic Family* Retrieved from <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/almanhaj/article/view/3419>
- Bahri, Syaiful. (2020). Peran Kyai Dalam Mediasi Untuk Penyelesaian Konflik Pasca Pernikahan Dini di Madura. *Al-Manhaj: Journal of Indonesian Islamic Family Law*, 2(1), 18–30.
- Bashori. (2017). Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah. *Muslim Heritage*, 1(2), 353–370.
- Dalal, A. (2017). An Exploratory Study on Conflict Management with the Perspective of Education as a Variable. *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, 3(1), 13–26.
- Ellis, P., & Abbott, J. (2011). Strategies for managing conflict within the team. *J Ren Nurs*, 3(1).
- Fathorrahman, & Zahiroh. (2018). Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep). *AL-IMAN: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 2(1), 282–302.
- Fatimah, S. (2018). *Pola Komunikasi dan Manajemen Konflik Kepala Madrasah Pada Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru Kalimantan Selatan* (Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin). Retrieved from <https://www.academia.edu/38922036/>
- Fink, A. (2020). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. London: Sage.
- Fridiyanto. (2018). Manajemen Konflik Di Perguruan Tinggi Islam Studi Kasus Konflik Pemilihan Rektor Di Uin Maliki Malang, Iain Sultan Thaha Syaifuddin Jambi, Iain Mataram, Dan Iain Imam Bonjol. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 8(2), 96–107. Retrieved from <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/al-irsyad/article/view/6729>
- Fridiyanto. (2019). Resolusi Konflik Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Swasta (Studi Multikasus MTs El-Hidayah, MTs Rahmat, MTs Al-Muslimin, MTs Al- Washliyah Tandam Hilir Dua). *Murabbil : Jurnal Ilmiah Dalam Bidang Pendidikan* , 2(1), 88–95.
- Hallatu, Y. A., Prasetyo, K., & Haidar, A. (2017). Pengaruh Model Problem Based Learning Terhadap Kompetensi Pengetahuan Dan Keterampilan Berpikir Kritis Siswa Madrasah Aliyah BPD IHATentang Konflik. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 34(2), 183–190. <https://doi.org/10.26740/ijss.v1n1.p11-22>
- Harisah. (2020). Revitalisasi Hukum Ekonomi Syariah di Pesantren Madura Sebagai Resolusi Konflik Masyarakat. *SALAM; Jurnal Sosial & Budaya Syar-I*, 7(1), 35–48. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i1.14543>
- Hasanah, Ulfatun. (2020). Dialogisasi Pesantren, Politik, dan Perempuan (Analisis terhadap Gaya Politik dan Resolusi Konflik ala Gus

- Dur). *Al-Iman: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 4(1), 263–286.
- Hasanah, Uswatun. (2020). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Idarah/ : Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11. Retrieved from <http://103.88.229.8/index.php/idaroh/article/viewFile/6448/3603>
- Hilmawan, T. (2018). Strategi Dan Advokasi Pondok Pesantren dalam Menyelesaikan Masalah Konflik Sosial (Studi Analisis Pondok Pesantren Al-Ittihad Jabung Lampung Timur). *Journal Al-Syakhsiiyyah: Journal of Law & Family Studies*, 2(1), 150–167.
- Humaini, A. A. (2019). *Manajemen Konflik Pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah*. Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari.
- Ibrahim, & Hasni. (2019). Pelatihan Manajemen Konflik bagi Guru Madrasah Sanawiyah Darussalam Anrong Appaka Kabupaten Pangkep. *HUMANIS/ : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 18(2), 17–22.
- Laili, Z. (2017). *Upaya Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di Madrasah Melalui Manajemen Konflik (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Pati)*. STAIN Kudus.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 807–814. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30255-6)
- Maragustam. (2017). Manajemen Konflik Kemahasiswaan di UIN Sunan Kalijaga/ : Upaya Reformasi Manajemen Konflik Kemahasiswaan dalam Kasus Pemilwa Menuju UIN Sunan Kalijaga Word Class University “. *MUKADDIMAH: Jurnal Studi Islam*, 2(1), 127–158.
- Marquis, B., & Huston, C. (2014). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Philadelphia: Wolters Kluwer.
- Mastur, A. (2018). Nilai-Nilai Luhur Pesantren Sebagai Ruh Penyelesaian Konflik Secara Damai. *Jurnal Tarbawi STAI Al-Fithrah*, 7(1), 61–69. Retrieved from <http://ejournal.kopertais4.or.id/susi/index.php/tarbawi/article/view/2977>
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 2–5.
- Muhsin, A. (2016). *Resolusi Dan Manajemen Konflik Di Institusi Pendidikan Islam/ : (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal Sooko, Mojokerto)*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Munasiroh, S. C. (2018). Strategi penanganan konflik oleh kyai di pesantren. *An-Nidzam*, 5(2), 1–18.
- Mutakin, A. (2019). Resolusi Konflik Melalui Nilai-nilai Kultur Pesantren. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 2(1), 91–118. <https://doi.org/10.20414/sangkep.v2i1.371>
- Romlah, S. (2020). Conflict management in islamic education. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*, 7(8), 809–817.
- Safrudi, M. A. (2018). *Manajemen Konflik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Martapura Kabupaten Banjar* (Universitas Islam Negeri (UIN) Banjarmasin). Retrieved from <https://idr.uin-antasari.ac.id/10627/>
- Santoso, S. (2019). Peran Pesantren dalam Pendidikan Resolusi Konflik Keagamaan. *Jurnal At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 140–157. Retrieved from <http://jurnal.staiannawawi.com/index.php/At-Tarbiyat>
- Sari, N. Y. D. (2020). Madrasah dan Konflik Keagamaan: Studi atas Konflik Kaum Tuo-Kaum Mudo dalam Krisis Madrasah Islamiyah Tanjung Raja Ogan Ilir Sumatera Selatan, 1925-1932. *Journal of Indonesian History*, 9(1), 64–75. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jih>
- Syarnubi. (2017). Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam Dan Problematikanya: Studi Kasus Di Fakultas Dakwah Uin-Suka Yogyakarta. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 151–178.
- Thoha, M. (2018). Kepala Madrasah dan Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan

- Islam. In Imam Machali (Ed.), *The 1st Annual Conference in Islamic Education Management (ACIEM)*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga.
- Tschannen-M. (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in organization. In *American Secondary Education*.
- Ubaidillah, A. S. (2018). *Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Umar, F. F. (2018). *Manajemen Konflik Kepala Madrasah Untuk Menciptakan Lingkungan yang Kondusif di MTs. Miftahul Ulum Weding Bonang Demak (STAIN Kudus)*. Retrieved from <http://repository.iainkudus.ac.id/2412/>
- Watson, N. T., Karan, L., & Stanley, C. A. (2017). *Conflict management and dialogue in higher education: A global perspective*. IAP.
- Wirawan. (2013). *Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba.