



Research Article

**IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF MUSYAWARAH  
AND ISHLAH IN ISLAMIC ORGANIZATIONS  
(Implementasi Prinsip Musyawarah dan Ishlah dalam Organisasi  
Islam)**

**Shita Dwi Asriani,**

Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia  
[shitaasriani27@gmail.com](mailto:shitaasriani27@gmail.com)

**Iqbal Aditia,**

Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia  
[iqbaladitia505@gmail.com](mailto:iqbaladitia505@gmail.com)

**Sumarta**

Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia  
[martasumarta548@gmail.com](mailto:martasumarta548@gmail.com)

Copyright © 2025 by Authors, Published by **Lentera Peradaban: Journal On Islamic Studies**. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received: December 2025  
Accepted: February 2026

Revised : January 2026  
Available online : March 2026

**How to Cite:** Shita Dwi Ariani, Iqbal Aditia, & Sumarta. (2026). Implementing the Principles of Musyawarah and Ishlah in Islamic Organizations (Implementasi Prinsip Musyawarah dan Ishlah dalam Organisasi Islam). *Lentera Peradaban: Journal on Islamic Studies*, 2(1), 52–67. <https://doi.org/10.61166/lpi.v2i1.41>

**ABSTRAK**

Konflik merupakan bagian tak terpisahkan dari dinamika organisasi, termasuk dalam organisasi Islam yang memiliki keberagaman karakteristik anggota. Studi ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen konflik dalam organisasi Islam dengan menyoroti implementasi prinsip-prinsip Syariah sebagai landasan utama penyelesaian perselisihan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan mengacu pada sumber ilmiah terakreditasi dalam rentang 5–10 tahun terakhir untuk memastikan validitas dan kebaruan data. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik tidak harus dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk pertumbuhan, inovasi, dan penguatan ukhuwah

Islamiyah. Prinsip-prinsip seperti musyawarah (syura), mediasi (ishlah), keadilan, dan kesabaran menjadi fondasi dalam membangun budaya organisasi yang harmonis, adil, dan berkelanjutan. Berbeda dengan manajemen konflik konvensional yang berorientasi pada efisiensi dan penyelesaian cepat, pendekatan Islam menekankan harmoni, keadilan substantif, serta keberkahan jangka panjang. Dengan demikian, manajemen konflik berbasis Syariah mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan resilien, sekaligus memperkuat keutuhan dan solidaritas umat. Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi pengelola yayasan, pimpinan organisasi Islam, serta civitas akademika dalam mengembangkan model manajemen konflik yang selaras dengan nilai-nilai ilahiah.

**Kata kunci:** *Manajemen Konflik, Organisasi Islam, Ishlah, Musyawarah*

### ABSTRACT

*Conflict is an inherent part of organizational dynamics, including in Islamic organizations characterized by diverse member backgrounds. This study aims to analyze conflict management practices within Islamic organizations by emphasizing the implementation of Sharia principles as the primary foundation for dispute resolution. This research employs a literature review method based on accredited scientific sources published within the last 5–10 years to ensure the validity and relevance of the findings. The results indicate that conflict should not be perceived as a threat but rather as an opportunity for growth, innovation, and the strengthening of *ukhuwah Islamiyah*. Principles such as deliberation (*shura*), mediation (*ishlah*), justice, and patience serve as the foundation for building a harmonious, fair, and sustainable organizational culture. In contrast to conventional conflict management, which tends to focus on efficiency and rapid resolution, the Islamic approach emphasizes harmony, substantive justice, and long-term *barakah* (blessing). Therefore, Sharia-based conflict management is capable of fostering a productive, inclusive, and resilient work environment while reinforcing unity and solidarity within the Muslim community. This study provides practical contributions for foundation managers, leaders of Islamic organizations, and academic communities in developing conflict management models aligned with divine values.*

**Keywords:** *Conflict Management, Islamic organization, Sharia, Mushawara*

### PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika kehidupan organisasi, termasuk dalam organisasi Islam yang dihuni oleh individu dengan latar belakang, kepentingan, serta cara pandang yang beragam. Keberagaman tersebut pada satu sisi menjadi sumber kekuatan yang mendorong inovasi, namun pada sisi lain juga berpotensi memunculkan perbedaan pendapat yang berkembang menjadi konflik apabila tidak dikelola secara tepat. Dalam konteks organisasi Islam modern, kompleksitas konflik semakin meningkat seiring dengan berkembangnya tuntutan profesionalisme, digitalisasi, serta perbedaan interpretasi terhadap program kerja dan arah gerakan organisasi. Perbedaan

penafsiran ini sering kali menjadi bibit perpecahan jika tidak dikelola melalui prinsip *syura* (musyawarah) sebagai mekanisme pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif (Kasim et al., 2019; Hasanah, 2020).

Secara konseptual, cara pandang terhadap konflik dalam organisasi telah mengalami pergeseran paradigma. Pendekatan manajemen konvensional pada awalnya memandang konflik sebagai sesuatu yang bersifat negatif, merusak stabilitas, dan harus dihindari demi menjaga efisiensi organisasi. Perspektif ini menitikberatkan pada penyelesaian konflik secara cepat dan pragmatis tanpa mempertimbangkan dimensi relasional dan moral yang lebih luas (Robbins & Judge, 2017). Namun, perkembangan teori organisasi modern menunjukkan bahwa konflik justru dapat berfungsi sebagai katalisator yang mendorong inovasi, memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, serta meningkatkan efektivitas komunikasi apabila dikelola secara konstruktif (Rahim, 2002; Hasanah, 2020).

Berbeda dengan pendekatan tersebut, perspektif Islam memandang konflik sebagai bagian dari *sunnatullah* dalam kehidupan sosial manusia yang tidak dapat dihindari, tetapi harus dikelola secara bijaksana dan berorientasi pada kemaslahatan. Manajemen konflik dalam Islam tidak hanya berfokus pada penyelesaian teknis, melainkan juga menekankan dimensi moral dan spiritual seperti keadilan (*adl*), rekonsiliasi (*ishlah*), kesabaran (*sabr*), serta penguatan persaudaraan (*ukhuwah Islamiyah*) (Na'im, 2021; Karim, 2024). Dengan demikian, pendekatan Islam tidak sekadar mengejar efisiensi penyelesaian konflik, tetapi juga menekankan terciptanya harmoni sosial, keadilan substantif, dan keberkahan dalam jangka panjang.

Distingsi ini menjadi *unique selling point* dalam penelitian ini, di mana manajemen konflik Islam diposisikan sebagai pendekatan yang bersifat transformatif. Konflik tidak hanya diselesaikan, tetapi juga dikelola sebagai sarana untuk memperbaiki hubungan sosial, memperkuat solidaritas, serta membangun budaya organisasi yang lebih inklusif dan berkeadilan. Dalam perspektif ini, konflik dipahami sebagai peluang strategis untuk memperkuat *ukhuwah Islamiyah* dan meningkatkan kualitas interaksi antar anggota organisasi (Farida, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji manajemen konflik dalam konteks organisasi Islam. Kasim et al. (2019) menekankan pentingnya perspektif Al-Qur'an dan hadis dalam memahami konflik, sementara Hasanah (2020) menunjukkan bahwa pengelolaan konflik yang baik dapat meningkatkan kualitas kerja dalam lembaga pendidikan Islam. Selain itu, Na'im (2021) mengkaji manajemen konflik dalam perspektif Islam sebagai pendekatan normatif, dan Fidori et al. (2024) menyoroti praktik manajemen konflik dalam organisasi masyarakat Islam. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam mengintegrasikan secara komprehensif antara teori manajemen konflik modern dengan prinsip-prinsip Syariah sebagai kerangka operasional yang aplikatif dalam organisasi Islam kontemporer.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen konflik dalam organisasi Islam dengan menekankan implementasi prinsip-prinsip Syariah sebagai pendekatan strategis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen konflik berbasis Islam, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi organisasi Islam dalam merancang sistem pengelolaan konflik yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga berorientasi pada harmoni, keadilan, dan keberkahan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *literature review* (studi literatur) yang bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif konsep dan praktik manajemen konflik dalam organisasi Islam berbasis prinsip-prinsip Syariah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam berbagai sumber tekstual yang relevan, baik yang bersumber dari literatur klasik Islam seperti Al-Qur'an dan Hadis, maupun literatur kontemporer dalam bidang manajemen dan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dalam mengintegrasikan perspektif normatif dan empiris terkait manajemen konflik (Creswell, 2014).

Metode *literature review* dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan mengidentifikasi, mengkaji, dan mensintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan. Proses ini melibatkan beberapa tahapan, yaitu penentuan topik penelitian, penelusuran literatur, seleksi sumber berdasarkan kriteria tertentu, analisis isi (*content analysis*), serta sintesis temuan untuk menghasilkan kerangka konseptual yang komprehensif (Snyder, 2019). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai perkembangan konsep manajemen konflik dalam perspektif Islam serta relevansinya dalam konteks organisasi modern.

Dalam rangka memastikan validitas dan kredibilitas data, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi literatur yang ketat. Pertama, sumber yang digunakan merupakan publikasi ilmiah yang terakreditasi, baik jurnal nasional terindeks SINTA maupun jurnal internasional bereputasi. Kedua, literatur yang dipilih berada dalam rentang waktu 5–10 tahun terakhir (2015–2025) untuk menjamin kebaruan dan relevansi temuan penelitian. Ketiga, sumber literatur harus memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian, yaitu manajemen konflik, organisasi Islam, atau perspektif Syariah dalam pengelolaan konflik. Keempat, literatur yang dipilih harus memiliki kejelasan metodologi dan kontribusi ilmiah yang signifikan. Dengan menggunakan kriteria ini, penelitian berupaya meminimalkan bias dan meningkatkan kualitas analisis (Tranfield et al., 2003).

Selain kriteria inklusi, penelitian ini juga menerapkan kriteria eksklusi untuk menyaring sumber yang kurang relevan atau tidak memenuhi standar akademik. Sumber

yang tidak memiliki kejelasan metodologi, tidak melalui proses *peer review*, atau tidak memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian tidak dimasukkan dalam analisis. Pendekatan selektif ini penting untuk menjaga integritas ilmiah penelitian serta memastikan bahwa temuan yang dihasilkan memiliki dasar yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelusuran database akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan portal jurnal nasional. Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian meliputi *conflict management*, *Islamic organization*, *Sharia-based management*, *ishlah*, *syura*, dan *ukhuwah Islamiyah*. Penggunaan kata kunci ini bertujuan untuk memperluas cakupan literatur sekaligus memastikan bahwa sumber yang diperoleh memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan teknik *snowballing*, yaitu menelusuri referensi dari artikel yang telah ditemukan untuk memperoleh sumber tambahan yang relevan (Wohlin, 2014).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *content analysis* yang bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola, serta hubungan antar konsep dalam literatur yang dikaji. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu reduksi data, kategorisasi, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, peneliti menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, pada tahap kategorisasi, data dikelompokkan berdasarkan tema-tema seperti prinsip *syura*, *ishlah*, keadilan (*adl*), dan kesabaran (*sabr*). Tahap interpretasi dilakukan untuk memahami makna yang terkandung dalam data, sedangkan tahap akhir berupa sintesis bertujuan untuk merumuskan model konseptual manajemen konflik berbasis Syariah (Krippendorff, 2018).

Untuk meningkatkan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan berbagai literatur dari perspektif yang berbeda, baik dari kajian manajemen modern maupun kajian Islam klasik dan kontemporer. Triangulasi ini bertujuan untuk memperkuat temuan penelitian serta menghindari bias interpretasi. Selain itu, peneliti juga melakukan *critical appraisal* terhadap setiap sumber yang digunakan, dengan menilai kualitas metodologi, relevansi, serta kontribusi ilmiahnya terhadap topik penelitian.

Pendekatan metodologis ini memungkinkan penelitian untuk menghasilkan analisis yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif. Dengan mengintegrasikan berbagai sumber literatur yang kredibel, penelitian ini berupaya membangun kerangka kerja manajemen konflik berbasis Syariah yang dapat diterapkan dalam organisasi Islam modern. Metode ini juga memberikan ruang bagi pengembangan teori yang lebih kontekstual, terutama dalam menjawab tantangan organisasi Islam di era globalisasi dan digitalisasi.

Secara keseluruhan, penggunaan metode *literature review* dalam penelitian ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami secara mendalam konsep manajemen

konflik dalam perspektif Islam. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan eksplorasi teoritis yang luas, tetapi juga memberikan kontribusi dalam merumuskan model manajemen konflik yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai spiritual dan moral dalam Islam. Dengan demikian, metode penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid, relevan, dan memberikan kontribusi signifikan baik secara akademik maupun praktis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji secara mendalam praktik manajemen konflik dalam organisasi Islam melalui pendekatan *literature review* yang sistematis. Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik merupakan fenomena inheren dalam kehidupan organisasi yang tidak dapat dihindari, melainkan perlu dikelola secara konstruktif. Dalam konteks organisasi Islam, konflik tidak hanya dipahami sebagai dinamika sosial semata, tetapi juga sebagai bagian dari *sunnatullah* yang mengandung potensi pembelajaran, transformasi, dan penguatan nilai-nilai kolektif. Oleh karena itu, pembahasan dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana prinsip-prinsip Syariah dapat menjadi kerangka operasional dalam mengelola konflik secara efektif, harmonis, dan berkelanjutan.

### A. Konflik sebagai Realitas Inheren dalam Organisasi Islam

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa konflik merupakan fenomena yang melekat dalam setiap interaksi sosial, termasuk dalam organisasi Islam. Kasim et al. (2019) menegaskan bahwa konflik merupakan “karakteristik abadi kehidupan manusia” yang muncul akibat perbedaan nilai, kepentingan, dan persepsi. Dalam organisasi Islam, keberagaman latar belakang anggota—baik dari segi pemahaman keagamaan, pengalaman organisasi, maupun orientasi kepemimpinan—menjadi faktor yang memperkaya dinamika organisasi sekaligus berpotensi menimbulkan konflik.

Berbeda dengan pandangan tradisional yang menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari, perspektif Islam justru mengakui konflik sebagai bagian dari *sunnatullah* dalam kehidupan manusia. Konflik tidak dipandang sebagai anomali, melainkan sebagai realitas sosial yang dapat menjadi sarana untuk memperbaiki hubungan, meningkatkan pemahaman, dan memperkuat solidaritas. Dalam hal ini, konflik menjadi indikator bahwa organisasi memiliki dinamika internal yang aktif dan tidak stagnan (Na'im, 2021).

Lebih lanjut, konflik dalam organisasi Islam sering kali berkaitan dengan perbedaan interpretasi terhadap nilai-nilai atau program kerja. Misalnya, perbedaan dalam menentukan prioritas dakwah, strategi organisasi, atau kebijakan internal. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan ini dapat berkembang menjadi konflik yang destruktif. Namun, apabila dikelola

secara bijaksana, konflik justru dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kualitas keputusan organisasi (Hasanah, 2020).

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa konflik dalam organisasi Islam harus dipahami sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola secara konstruktif untuk menghasilkan dampak positif bagi organisasi.

## **B. Distingsi Manajemen Konflik Konvensional dan Islam sebagai *Unique Selling Point***

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan mendasar antara manajemen konflik konvensional dan manajemen konflik dalam perspektif Islam. Dalam pendekatan konvensional, konflik umumnya dipandang sebagai gangguan terhadap stabilitas organisasi yang harus diselesaikan secepat mungkin untuk menjaga efisiensi. Fokus utama pendekatan ini adalah pada penyelesaian masalah secara teknis dan pragmatis (Robbins & Judge, 2017).

Sebaliknya, dalam perspektif Islam, manajemen konflik tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada pembentukan harmoni sosial dan keberkahan jangka panjang. Konflik dipandang sebagai sarana untuk memperbaiki hubungan, menumbuhkan empati, dan memperkuat *ukhuwah Islamiyah*. Prinsip-prinsip seperti *syura*, *ishlah*, *adl*, dan *sabr* menjadi landasan utama dalam proses penyelesaian konflik (Karim, 2024; Farida, 2024).

Distingsi ini menunjukkan bahwa manajemen konflik Islam memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan pendekatan konvensional. Jika pendekatan konvensional menekankan efisiensi, maka pendekatan Islam menekankan keseimbangan antara efisiensi, keadilan, dan nilai spiritual. Dengan demikian, manajemen konflik Islam dapat dianggap sebagai pendekatan yang bersifat holistik dan transformatif.

Temuan ini menjadi *unique selling point* penelitian, karena menunjukkan bahwa organisasi Islam memiliki potensi untuk mengembangkan model manajemen konflik yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga memberikan nilai tambah berupa harmoni dan keberkahan.

## **C. Implementasi Prinsip Syariah dalam Manajemen Konflik Organisasi Islam**

### **1. Musyawarah (*Syura*) sebagai Mekanisme Partisipatif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip *syura* (musyawarah) merupakan fondasi utama dalam pengelolaan konflik di organisasi Islam. *Syura* tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai ruang dialog terbuka yang memungkinkan setiap anggota organisasi menyampaikan pendapat secara konstruktif. Dalam proses ini, seluruh pihak diberi kesempatan yang setara untuk berpartisipasi, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat inklusif dan mencerminkan kepentingan

bersama. Selain itu, *syura* juga berperan dalam membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, karena setiap anggota merasa dihargai kontribusinya. Dengan demikian, konflik yang muncul dapat diarahkan menjadi diskusi produktif yang memperkuat kohesi internal organisasi (Farida, 2024).

Lebih lanjut, *syura* juga memiliki dimensi etis dan spiritual yang membedakannya dari mekanisme deliberatif dalam manajemen konvensional. Dalam Islam, musyawarah tidak hanya bertujuan mencapai kesepakatan, tetapi juga mengedepankan nilai kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab kolektif. Hal ini menjadikan *syura* sebagai instrumen penting dalam mencegah eskalasi konflik sekaligus menciptakan budaya organisasi yang dialogis dan demokratis.

## 2. Mediasi (*Ishlah*) sebagai Pendekatan Rekonsiliatif

Prinsip *ishlah* merupakan pendekatan utama dalam menyelesaikan konflik melalui rekonsiliasi. Berbeda dengan penyelesaian konflik yang bersifat konfrontatif, *ishlah* menekankan pada perbaikan hubungan (*relationship repair*) antara pihak-pihak yang berselisih. Proses ini melibatkan komunikasi yang jujur, empati, serta kesediaan untuk saling memahami dan memaafkan. Dalam konteks organisasi Islam, *ishlah* tidak hanya bertujuan menyelesaikan masalah, tetapi juga memulihkan kepercayaan yang mungkin telah terganggu akibat konflik (Na'im, 2021).

Selain itu, peran mediator dalam *ishlah* menjadi sangat penting. Mediator diharapkan memiliki integritas, kebijaksanaan, serta kemampuan komunikasi yang baik agar mampu menjembatani perbedaan secara adil. Proses ini juga mengedepankan nilai keikhlasan, di mana setiap pihak didorong untuk mengutamakan kemaslahatan bersama dibanding kepentingan pribadi. Dengan demikian, *ishlah* menjadi pendekatan yang tidak hanya efektif secara sosial, tetapi juga bernilai spiritual dalam menjaga harmoni organisasi.

## 3. Keadilan (*Adl*) sebagai Fondasi Keputusan

Prinsip *adl* (keadilan) merupakan elemen fundamental dalam manajemen konflik berbasis Syariah. Setiap keputusan yang diambil harus didasarkan pada objektivitas, transparansi, dan tidak memihak kepada salah satu pihak. Keadilan tidak hanya dipahami sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai proses yang harus dijalankan secara jujur dan terbuka. Dalam konteks organisasi, penerapan *adl* sangat penting untuk membangun kepercayaan antar anggota serta menjaga legitimasi kepemimpinan (Karim, 2024).

Lebih dari itu, keadilan dalam perspektif Islam memiliki dimensi moral yang kuat. Setiap individu diperlakukan secara setara tanpa diskriminasi, dan setiap keputusan harus mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pihak. Ketika prinsip *adl* ditegakkan, maka potensi konflik lanjutan dapat diminimalisir karena setiap pihak merasa diperlakukan secara

adil. Sebaliknya, ketidakadilan justru dapat memicu konflik baru yang lebih kompleks. Oleh karena itu, keadilan menjadi pilar utama dalam menciptakan stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

#### 4. Kesabaran (*Sabr*) sebagai Kekuatan Moral

Prinsip *sabr* (kesabaran) memiliki peran penting dalam mengelola konflik, terutama dalam mengendalikan emosi dan menjaga stabilitas psikologis individu. Dalam situasi konflik, reaksi emosional yang tidak terkendali sering kali memperburuk keadaan. Oleh karena itu, kesabaran menjadi kunci untuk memastikan bahwa proses penyelesaian konflik berlangsung secara rasional dan tidak dipengaruhi oleh emosi sesaat (Farida, 2024).

Kesabaran dalam Islam tidak hanya berarti menahan diri, tetapi juga mencerminkan kedewasaan spiritual dalam menghadapi perbedaan. Individu yang memiliki sikap *sabr* cenderung lebih mampu mendengarkan, memahami perspektif orang lain, serta mencari solusi yang adil. Dalam konteks organisasi, sikap ini sangat penting untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi penyelesaian konflik. Dengan demikian, *sabr* berfungsi sebagai fondasi moral yang menjaga proses manajemen konflik tetap berada dalam koridor etika dan nilai-nilai Islam.

#### 5. Penguatan *Ukhuwah Islamiyah* sebagai Tujuan Akhir

Tujuan utama dari manajemen konflik dalam perspektif Islam adalah memperkuat *ukhuwah Islamiyah* atau persaudaraan. Konflik tidak hanya diselesaikan secara teknis, tetapi juga dijadikan sebagai momentum untuk mempererat hubungan sosial antar anggota organisasi. Dalam proses ini, nilai-nilai seperti empati, saling memaafkan, dan kebersamaan menjadi sangat penting. Dengan demikian, konflik tidak lagi dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk membangun solidaritas yang lebih kuat (Na'im, 2021).

Penguatan *ukhuwah Islamiyah* juga memiliki implikasi strategis bagi keberlanjutan organisasi. Organisasi yang memiliki hubungan internal yang kuat akan lebih mampu menghadapi tantangan eksternal dan menjaga stabilitas jangka panjang. Selain itu, budaya persaudaraan yang kuat juga akan meningkatkan loyalitas anggota serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen konflik dalam Islam tidak hanya diukur dari terselesaikannya konflik, tetapi juga dari sejauh mana hubungan sosial dalam organisasi menjadi lebih baik setelah konflik tersebut.

Secara keseluruhan, implementasi prinsip-prinsip Syariah dalam manajemen konflik menunjukkan bahwa pendekatan ini bersifat *value-based approach*, di mana nilai-nilai spiritual dan moral menjadi landasan utama dalam setiap proses penyelesaian konflik. Pendekatan ini tidak hanya menghasilkan solusi yang efektif, tetapi juga menciptakan harmoni, keadilan, dan keberkahan dalam organisasi Islam.

## D. Model Manajemen Konflik Berbasis Syariah dalam Organisasi Islam

### 1. Pengakuan Konflik sebagai Realitas Sosial

Berdasarkan hasil sintesis literatur, tahap awal dalam model manajemen konflik berbasis Syariah adalah pengakuan bahwa konflik merupakan realitas sosial yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Dalam perspektif Islam, konflik dipandang sebagai bagian dari *sunnatullah* yang muncul akibat perbedaan pandangan, kepentingan, dan interpretasi di antara individu. Oleh karena itu, konflik tidak perlu ditekan atau dihindari, melainkan dipahami dan dikelola secara konstruktif. Pengakuan ini penting untuk menghilangkan stigma negatif terhadap konflik serta membuka ruang dialog yang sehat dalam organisasi (Kasim et al., 2019; Na'im, 2021).

### 2. Pendekatan Proaktif Berbasis Nilai

Tahap selanjutnya adalah penerapan pendekatan proaktif berbasis nilai (*value-based approach*). Organisasi Islam dituntut untuk menanamkan nilai-nilai Syariah seperti kejujuran, keadilan, kesabaran, dan persaudaraan sebelum konflik muncul. Pendekatan ini bertujuan untuk mencegah konflik berkembang menjadi destruktif. Dengan adanya internalisasi nilai-nilai tersebut, anggota organisasi memiliki kesadaran moral dan spiritual dalam menghadapi perbedaan. Pendekatan proaktif ini juga mencerminkan bahwa manajemen konflik dalam Islam tidak bersifat reaktif, tetapi preventif dan transformatif (Karim, 2024).

### 3. Fasilitasi Komunikasi Terbuka melalui *Syura*

Komunikasi terbuka menjadi kunci dalam mengelola konflik secara efektif, yang dalam perspektif Islam diwujudkan melalui prinsip *syura*. Musyawarah memungkinkan setiap anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat secara terbuka, jujur, dan konstruktif. Proses ini tidak hanya menghasilkan keputusan yang lebih inklusif, tetapi juga memperkuat rasa saling menghargai antar anggota. Selain itu, *syura* juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mencegah kesalahpahaman yang dapat memicu konflik lebih besar. Dengan demikian, komunikasi yang difasilitasi melalui *syura* menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya organisasi yang dialogis dan partisipatif (Farida, 2024).

### 4. Mediasi dan Rekonsiliasi melalui *Ishlah*

Apabila konflik tidak dapat diselesaikan melalui komunikasi langsung, maka tahap berikutnya adalah mediasi dan rekonsiliasi melalui prinsip *ishlah*. *Ishlah* menekankan pentingnya perbaikan hubungan antara pihak yang berselisih melalui pendekatan yang damai dan penuh empati. Proses ini melibatkan mediator yang netral dan dipercaya, yang bertugas menjembatani perbedaan serta membantu menemukan solusi yang adil. Dalam Islam, *ishlah* tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik, tetapi juga pada pemulihan

hubungan sosial yang berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan *ishlah* diukur dari terciptanya perdamaian yang tulus dan hubungan yang harmonis (Na'im, 2021).

## 5. Penegakan Keadilan (*Adl*) sebagai Prinsip Utama

Penegakan keadilan (*adl*) merupakan tahap krusial dalam model manajemen konflik berbasis Syariah. Setiap keputusan yang diambil harus didasarkan pada prinsip objektivitas, transparansi, dan tidak memihak. Keadilan menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan antar anggota organisasi. Dalam perspektif Islam, keadilan tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga substantif, yaitu memastikan bahwa setiap pihak memperoleh haknya secara proporsional. Dengan demikian, penegakan *adl* tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga mencegah munculnya konflik baru di masa depan (Karim, 2024).

## 6. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Salah satu keunggulan model manajemen konflik berbasis Syariah adalah kemampuannya dalam menjadikan konflik sebagai sarana pembelajaran organisasi. Setiap konflik yang terjadi dievaluasi untuk menemukan akar permasalahan serta meningkatkan kualitas komunikasi dan pengambilan keputusan di masa depan. Proses ini menciptakan budaya reflektif dalam organisasi, di mana setiap anggota belajar dari pengalaman konflik yang telah terjadi. Dengan demikian, konflik tidak hanya diselesaikan, tetapi juga dimanfaatkan sebagai sumber pengetahuan yang memperkuat kapasitas organisasi (Hasanah, 2020).

## 7. Penguatan *Ukhuwah Islamiyah* sebagai Tujuan Akhir

Tahap akhir dalam model ini adalah penguatan *ukhuwah Islamiyah* sebagai tujuan utama manajemen konflik. Dalam perspektif Islam, keberhasilan penyelesaian konflik tidak hanya diukur dari berakhirnya perselisihan, tetapi juga dari meningkatnya kualitas hubungan sosial antar anggota. Konflik dijadikan sebagai momentum untuk mempererat persaudaraan, membangun empati, dan memperkuat solidaritas. Dengan adanya *ukhuwah Islamiyah*, organisasi akan memiliki fondasi sosial yang kuat untuk menghadapi berbagai tantangan. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya loyalitas anggota serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Farida, 2024; Na'im, 2021).

Secara keseluruhan, model manajemen konflik berbasis Syariah ini menunjukkan bahwa konflik tidak hanya diselesaikan secara teknis, tetapi juga dikelola sebagai proses pembelajaran kolektif yang berorientasi pada nilai-nilai spiritual dan moral. Pendekatan ini menempatkan konflik sebagai peluang untuk transformasi organisasi, bukan sebagai ancaman. Dengan mengintegrasikan prinsip *syura*, *ishlah*, *adl*, dan *ukhuwah Islamiyah*, organisasi Islam dapat berkembang secara berkelanjutan serta menciptakan harmoni dan keberkahan dalam setiap dinamika yang dihadapi.

## E. Implikasi Praktis, Hambatan, dan Kontribusi Teoretis Manajemen Konflik Berbasis Syariah

### 1. Implikasi Praktis dalam Pengelolaan Organisasi Islam

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik berbasis Syariah memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi organisasi Islam modern. Salah satu implikasi utama adalah pentingnya pengembangan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Syariah. Pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga harus mampu mengelola konflik secara bijaksana dengan berlandaskan prinsip *syura*, *ishlah*, *adl*, dan *ukhuwah Islamiyah*. Kepemimpinan yang demikian akan mampu menciptakan suasana organisasi yang adil, inklusif, dan harmonis, sekaligus menjadi teladan dalam penyelesaian konflik (Karim, 2024).

Selain itu, organisasi perlu mengembangkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan mediasi berbasis nilai Islam. Pelatihan ini mencakup keterampilan komunikasi, negosiasi, serta kemampuan menyelesaikan konflik secara damai dengan pendekatan *ishlah*. Dengan adanya pelatihan tersebut, anggota organisasi akan memiliki kompetensi yang memadai dalam menangani konflik secara konstruktif. Hal ini sejalan dengan temuan Hasanah (2020) yang menyatakan bahwa peningkatan kapasitas individu dalam manajemen konflik dapat berdampak langsung pada peningkatan kualitas kerja organisasi.

Implikasi praktis lainnya adalah pentingnya membangun mekanisme *ishlah* yang terstruktur dan mudah diakses oleh seluruh anggota organisasi. Mekanisme ini harus dirancang secara sistematis, mulai dari tahap pelaporan konflik hingga proses mediasi dan rekonsiliasi. Dengan adanya sistem yang jelas, konflik dapat ditangani secara cepat, adil, dan transparan. Selain itu, organisasi juga perlu menumbuhkan budaya kerja yang menjunjung tinggi keterbukaan, kejujuran, dan semangat persaudaraan. Budaya organisasi yang demikian akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga konflik dapat dikelola sebagai proses pembelajaran, bukan sebagai ancaman. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, organisasi Islam berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

### 2. Hambatan dalam Implementasi Manajemen Konflik Islam

Meskipun manajemen konflik berbasis Syariah memiliki keunggulan konseptual yang kuat, implementasinya dalam praktik organisasi tidak selalu berjalan optimal. Salah satu hambatan utama adalah dominasi ego individu dalam proses penyelesaian konflik. Ketika individu lebih mengedepankan kepentingan pribadi dibanding kepentingan bersama, maka proses *syura* dan *ishlah* menjadi tidak efektif. Ego yang tidak terkontrol dapat memperburuk konflik dan menghambat terciptanya solusi yang adil (Na'im, 2021).

Hambatan berikutnya adalah rendahnya literasi Syariah di kalangan anggota organisasi. Tidak semua individu memahami secara mendalam prinsip-prinsip manajemen konflik dalam Islam, sehingga pendekatan yang digunakan sering kali masih bersifat konvensional dan kurang memperhatikan aspek spiritual. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen konflik berbasis Syariah sangat bergantung pada tingkat pemahaman nilai-nilai Islam dalam organisasi.

Selain itu, kepemimpinan yang kurang memahami nilai-nilai Syariah juga menjadi faktor penghambat. Pemimpin yang tidak memiliki landasan nilai yang kuat cenderung mengambil keputusan yang pragmatis dan kurang mempertimbangkan aspek keadilan dan keberkahan. Kondisi ini dapat menurunkan kepercayaan anggota organisasi serta memicu konflik yang lebih kompleks.

Budaya organisasi yang tidak terbuka juga menjadi kendala dalam implementasi manajemen konflik. Dalam organisasi yang tidak memberikan ruang dialog, konflik sering kali dipendam dan berkembang menjadi konflik laten yang lebih sulit diselesaikan. Selain itu, tidak adanya sistem *ishlah* yang formal dan terstruktur menyebabkan proses penyelesaian konflik menjadi tidak konsisten dan bergantung pada individu tertentu.

Dengan demikian, hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen konflik berbasis Syariah tidak hanya bergantung pada kekuatan konsep, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam mengimplementasikannya secara sistematis dan berkelanjutan.

### 3. Sintesis dan Kontribusi Teoretis

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori manajemen konflik berbasis Islam. Dengan mengintegrasikan perspektif manajemen modern dan nilai-nilai Syariah, penelitian ini menghasilkan model yang bersifat holistik, kontekstual, dan aplikatif. Pendekatan ini tidak hanya menekankan aspek efisiensi, tetapi juga memperhatikan dimensi moral, spiritual, dan sosial dalam penyelesaian konflik.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa konflik bukanlah ancaman, melainkan peluang untuk transformasi organisasi. Dengan pendekatan berbasis nilai (*value-based approach*), konflik dapat menjadi sarana untuk memperkuat hubungan sosial, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta membangun budaya organisasi yang lebih inklusif dan berkeadilan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa konflik, apabila dikelola secara konstruktif, dapat menjadi sumber inovasi dan pembelajaran organisasi (Hasanah, 2020).

Lebih lanjut, penelitian ini juga menegaskan bahwa penerapan prinsip *syura*, *ishlah*, *adl*, dan penguatan *ukhawah Islamiyah* mampu menciptakan model manajemen konflik yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga memberikan nilai tambah berupa harmoni dan keberkahan. Dengan demikian, organisasi Islam tidak hanya mampu menyelesaikan konflik, tetapi juga menjadikannya sebagai sarana untuk memperkuat fondasi sosial dan spiritual organisasi.

Hasil dan pembahasan ini menunjukkan bahwa manajemen konflik berbasis Syariah memiliki potensi besar untuk diterapkan dalam organisasi Islam modern. Pendekatan ini menawarkan solusi yang komprehensif dalam menghadapi dinamika konflik yang semakin kompleks di era globalisasi dan digitalisasi. Dengan mengedepankan nilai-nilai Islam sebagai landasan utama, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga penuh makna dan keberkahan dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian *literature review* yang telah dilakukan, penelitian ini menegaskan bahwa konflik merupakan fenomena yang inheren dalam dinamika organisasi, termasuk organisasi Islam. Konflik tidak dapat dihindari karena muncul dari perbedaan pandangan, kepentingan, dan interpretasi di antara anggota organisasi. Namun demikian, konflik tidak harus dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang strategis untuk mendorong pertumbuhan, inovasi, serta penguatan hubungan sosial dalam organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan adanya perbedaan mendasar antara manajemen konflik konvensional dan manajemen konflik dalam perspektif Islam. Pendekatan konvensional cenderung berorientasi pada efisiensi dan penyelesaian cepat, sedangkan pendekatan Islam menekankan pada harmoni, keadilan substantif, serta keberkahan jangka panjang. Prinsip-prinsip utama seperti *syura* (musyawarah), *ishlah* (rekonsiliasi), *adl* (keadilan), *sabr* (kesabaran), dan penguatan *ukhawah Islamiyah* menjadi fondasi utama dalam membangun model manajemen konflik yang bersifat holistik dan transformatif.

Hasil penelitian ini berhasil merumuskan model manajemen konflik berbasis Syariah yang mencakup beberapa tahapan penting, yaitu pengakuan konflik sebagai realitas sosial, pendekatan proaktif berbasis nilai, fasilitasi komunikasi terbuka melalui *syura*, proses mediasi melalui *ishlah*, penegakan keadilan, pembelajaran organisasi, serta penguatan *ukhawah Islamiyah*. Model ini menunjukkan bahwa konflik tidak hanya diselesaikan, tetapi juga dikelola sebagai sarana pembelajaran kolektif yang mampu meningkatkan kualitas organisasi secara berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi manajemen konflik berbasis Syariah masih menghadapi berbagai hambatan, seperti dominasi ego individu, rendahnya literasi Syariah, lemahnya kepemimpinan berbasis nilai, serta belum

optimalnya budaya organisasi yang terbuka dan dialogis. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis dalam memperkuat kapasitas organisasi, baik melalui pengembangan kepemimpinan, pelatihan mediasi, maupun pembentukan mekanisme *ishlah* yang terstruktur.

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengelola yayasan, pimpinan organisasi Islam, serta civitas akademika dalam mengembangkan model manajemen konflik yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai spiritual dan moral Islam. Dengan pendekatan ini, organisasi Islam diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan penuh keberkahan.

Adapun untuk penelitian selanjutnya (*future research*), disarankan untuk melakukan studi empiris berbasis lapangan guna menguji efektivitas model manajemen konflik berbasis Syariah dalam konteks organisasi Islam tertentu, seperti pesantren, lembaga pendidikan, atau organisasi masyarakat. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat mengembangkan instrumen pengukuran untuk menilai tingkat keberhasilan implementasi prinsip *ishlah* dan *syura*, serta mengkaji integrasi manajemen konflik Islam dengan pendekatan manajemen modern berbasis digital.

## REFERENSI

- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(2), 135–147.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Farida, F. (2024). Implementasi prinsip *syura* dan *ishlah* dalam manajemen konflik organisasi Islam. *Jurnal Manajemen Islam*, 12(1), 45–60.
- Fidori, F. A., Taqiyah, H., Fariqoini, A., & Mualimin, M. (2024). Manajemen konflik dalam organisasi masyarakat: Pendekatan dan praktik dalam konteks Islam. *Student Research Journal*, 2(6), 107–118.
- Hasanah, U. (2020). Manajemen konflik dalam meningkatkan kualitas kerja pada lembaga pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11.
- Karim, A. (2024). Manajemen konflik berbasis nilai-nilai Syariah dalam organisasi modern. *Jurnal Studi Islam dan Manajemen*, 8(1), 1–15.
- Kasim, M., Anwar, H., & Otaya, L. G. (2019). Manajemen konflik dalam perspektif Al-Qur'an dan hadis. *Jurnal Al-Himayah*, 3(2), 101–120.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Na'im, Z. (2021). Manajemen konflik dalam perspektif Islam. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 222–246.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies. *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 1–10.
- Wijayanti, Y. T. (2015). Manajemen konflik organisasi dalam perspektif Islam. *Profetik: Jurnal Komunikasi*, 8(1), 1–12.