

Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam melalui Perspektif Model Thomas-Kilmann: Studi Literatur

Irsan Suryadi^{1*}, M. Ihksan², Dwi Salsa Nabila³, Aisyah Nurul Azkia Efendi⁴, Salfen Hasri⁵,
Sohiron⁶

¹⁻⁶Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : irsansuryadi03@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 06 Juni, 2026

Page: 1884-1891

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i6.2644>

Article History:

Received: April 24, 2026

Revised: Mei 19, 2026

Accepted: Juni 16, 2026

Abstract : Conflict is an inevitable phenomenon in organizational life, including Islamic educational institutions. Without proper management, conflict has the potential to hinder organizational performance and damage interpersonal relationships. This article aims to examine conflict management in Islamic educational institutions through the perspective of the Thomas-Kilmann model and its relevance to Islamic values. Using a literature study method, this review systematically and critically examines various relevant sources. The findings indicate that the Thomas-Kilmann model classifies five conflict-handling modes: competing, collaborating, compromising, avoiding, and accommodating, each of which can be contextualized with Islamic principles. The collaborating style corresponds with the principle of *musyawarah* (deliberation), compromising with *islah* (reconciliation), accommodating with *itsar* (altruism), avoiding with *hikmah* (wisdom in timing), and competing with *amar ma'ruf nahi munkar* (commanding good and forbidding evil). No single style is universally optimal; its effectiveness depends on the context and nature of the conflict at hand. Leaders of Islamic educational institutions need to deeply understand all five modes in order to choose the most appropriate approach for achieving a harmonious, productive organization grounded in Islamic values.

Keywords : Conflict Management, Thomas-Kilmann Model, Islamic Educational Institutions.

Abstrak : Konflik merupakan fenomena yang tidak terelakkan dalam kehidupan organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam. Tanpa penanganan yang tepat, konflik berpotensi menghambat kinerja organisasi dan merusak hubungan antar individu. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam melalui perspektif model Thomas-Kilmann serta relevansinya dengan nilai-nilai Islam. Menggunakan metode studi literatur, kajian ini menelaah berbagai sumber pustaka yang relevan secara sistematis dan kritis. Hasil kajian menunjukkan bahwa model Thomas-Kilmann mengklasifikasikan lima gaya penanganan konflik, yaitu *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating*, yang masing-masing dapat dikontekstualisasikan dengan prinsip-prinsip Islam. Gaya *collaborating* bersesuaian dengan prinsip *musyawarah*, *compromising* dengan *islah*, *accommodating* dengan *itsar*, *avoiding* dengan hikmah dalam memilih waktu, dan *competing* dengan *amar ma'ruf nahi munkar*. Tidak ada satu gaya yang

paling tepat untuk semua situasi; efektivitasnya bergantung pada konteks dan kondisi konflik yang dihadapi. Pemimpin lembaga pendidikan Islam perlu memahami kelima gaya ini secara mendalam agar dapat memilih pendekatan yang paling sesuai demi mewujudkan organisasi yang harmonis, produktif, dan berlandaskan nilai-nilai islami.

Kata Kunci : Manajemen Konflik, Model Thomas-Kilmann, Lembaga Pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan islam, baik dalam bentuk madrasah, pesantren, maupun sekolah Islam, merupakan organisasi yang kompleks dengan beragam unsur sumber daya insani yang memiliki latar belakang, kepentingan, dan nilai yang berbeda-beda. Kompleksitas inilah yang menjadikan konflik sebagai fenomena yang tidak terelakkan dalam kehidupan organisasi pendidikan Islam. Konflik dapat muncul antara kepala sekolah dan guru, antar sesama guru, antara guru dan tenaga kependidikan, maupun antara lembaga dengan orang tua dan masyarakat. Jika tidak ditangani secara tepat, konflik berpotensi mengganggu stabilitas organisasi, menurunkan semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap mutu pendidikan yang diselenggarakan.

Manajemen konflik menjadi kompetensi krusial yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin lembaga pendidikan islam. Kemampuan untuk mengenali, memahami, dan merespons konflik secara konstruktif akan menentukan apakah konflik tersebut dapat dikelola menjadi energi positif bagi pertumbuhan organisasi atau justru membiarkannya berkembang menjadi destruktif. Dalam konteks ini, pemimpin pendidikan Islam tidak hanya dituntut memiliki pengetahuan manajerial yang memadai, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai islami dalam setiap pendekatan pengelolaan konflik yang ditempuh, sehingga solusi yang dihasilkan tidak hanya efektif secara organisasional tetapi juga bermakna secara spiritual dan etis.

Salah satu kerangka konseptual yang paling komprehensif dan banyak digunakan dalam kajian manajemen konflik adalah model Thomas-Kilmann yang diperkenalkan oleh Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann. Model ini mengidentifikasi lima gaya penanganan konflik berdasarkan dua dimensi utama, yaitu ketegasan (*assertiveness*) dan kerja sama (*cooperativeness*). Keunggulan model ini terletak pada fleksibilitasnya: tidak ada satu gaya yang dianggap paling benar untuk semua situasi, sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kecakapan dalam menggunakan berbagai gaya sesuai konteks yang dihadapi. Relevansi model Thomas-Kilmann bagi lembaga pendidikan Islam semakin kuat mengingat nilai-nilai Islam sendiri menyediakan prinsip-prinsip yang dapat menjadi landasan etis bagi setiap gaya penanganan konflik tersebut.

Meski demikian, kajian yang secara khusus mengkaji model Thomas-Kilmann dalam konteks lembaga pendidikan Islam dan mengintegrasikannya dengan nilai-nilai Islami masih terbilang terbatas. Kesenjangan inilah yang menjadi landasan dan urgensi dari artikel ini. Artikel ini bertujuan untuk: (1) mengkaji konsep konflik dan manajemen konflik dalam konteks lembaga pendidikan Islam, termasuk berbagai sumber konflik yang umumnya terjadi; (2) menelaah secara mendalam kelima gaya penanganan konflik dalam model Thomas-Kilmann; dan (3) menganalisis relevansi dan korespondensi setiap gaya dalam model Thomas-Kilmann dengan prinsip-prinsip islam yang relevan. Dengan demikian, kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis sekaligus panduan praktis bagi para pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam mengelola konflik secara bijaksana dan berkeadaban.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode penelitian studi literatur atau *literature review* yang merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menelaah berbagai bahan pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh landasan teoritis, memperkuat argumentasi penelitian, serta memahami berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dikaji. Studi literatur juga termasuk ke dalam penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan

mengumpulkan, membaca, mencatat, dan mengolah berbagai sumber pustaka tanpa melakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa buku, jurnal ilmiah, artikel, dokumen, maupun referensi lain yang mendukung penelitian penelitian (Zed, 2008).

Dalam penelitian kualitatif studi pustaka, peneliti melakukan proses penelaahan literatur secara sistematis dan mendalam terhadap berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian. Data dan informasi yang diperoleh dari berbagai literatur tersebut kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Penelitian kepustakaan tidak hanya berfokus pada pengumpulan sumber bacaan semata, tetapi juga menekankan pada kajian kritis terhadap konsep, teori, argumentasi, dan hasil penelitian yang berkaitan dengan objek kajian sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam (Sugiyono, 2013).

Penelitian kualitatif studi pustaka memiliki beberapa kelebihan, diantaranya lebih efisien dalam penggunaan waktu dan biaya dibandingkan dengan penelitian lapangan. Selain itu, metode ini juga memungkinkan peneliti untuk mengkaji topik-topik tertentu yang sulit diakses secara langsung karena keterbatasan waktu, jarak geografis, maupun kebijakan dari suatu lembaga atau institusi. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan berbagai data dan informasi dari sumber pustaka seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, serta referensi lainnya yang berkaitan dan mendukung pembahasan mengenai topik penelitian yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam

Secara etimologis, kata konflik berasal dari bahasa Latin *confligere* dan *conflictum* yang secara harfiah berarti saling berbenturan. Istilah ini merujuk pada segala bentuk benturan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, oposisi, hingga interaksi-interaksi antagonis yang terjadi antara dua pihak atau lebih (Kusworo, 2019). Definisi ini diperkuat dengan sebuah pandangan yang memandang konflik sebagai sebuah proses yang terjadi ketika suatu pihak secara sengaja berupaya menghambat atau menghalangi pihak lain, sehingga pihak yang dihalangi tersebut mengalami kegagalan dalam mewujudkan tujuan maupun kepentingannya (Robbins, 2008). Sementara itu, terdapat pandangan lain dalam konteks organisasi yang memaknai konflik sebagai suatu kondisi di mana tujuan atau perilaku yang diarahkan oleh satu kelompok justru menjadi penghambat bagi pencapaian tujuan kelompok lain (Jones, 1995). Merujuk pada berbagai pandangan yang telah dikemukakan di atas, konflik dapat dipahami sebagai suatu kondisi di mana dua pihak atau lebih, baik individu, kelompok, maupun entitas tertentu, mengalami perbedaan pendapat, benturan kepentingan, atau ketidakselarasan tujuan yang pada akhirnya memicu ketegangan dan ketidaksepakatan di antara pihak-pihak yang terlibat. Konflik sendiri dapat hadir dalam berbagai ranah kehidupan, mulai dari hubungan antarpribadi, lingkungan organisasi, dunia politik, hingga pergaulan antar negara (Batjo *et al.*, 2023).

Mengingat begitu luasnya ruang lingkup konflik serta besarnya potensi dampak negatif yang dapat ditimbulkannya, konflik jelas tidak dapat diabaikan atau dibiarkan berkembang tanpa penanganan yang memadai. Dibutuhkan suatu cara pandang dan pendekatan yang terstruktur agar konflik dapat direspons secara tepat dan bahkan diubah menjadi sesuatu yang bersifat konstruktif bagi semua pihak. Dalam konteks inilah, konsep manajemen konflik hadir sebagai solusi yang perlu dipahami dan diterapkan secara lebih mendalam. Konsep manajemen konflik pertama kali diperkenalkan oleh Fred Fiedler serta Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann, khususnya dalam kajian teori manajemen konflik yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan pengelolaan konflik. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian lain yang menjelaskan bahwa hingga saat ini, skala Thomas dan Kilmann masih menjadi metode pengukuran manajemen konflik yang paling banyak digunakan (Murisa *et al.*, 2024). Manajemen konflik sendiri dapat dipahami sebagai upaya mengenali, mengelola, dan menyelesaikan konflik secara bijaksana, adil, serta efektif (Saeed *et al.*, 2014). Maka manajemen konflik dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang berorientasi pada proses penyelesaian konflik, melalui kegiatan merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan dengan berbagai bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) kepada para pihak yang terlibat konflik.

Konflik dalam organisasi pada dasarnya tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan selalu berakar pada sumber atau kondisi tertentu yang melatarbelakanginya. Secara umum, sumber konflik dapat dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam organisasi, terutama berkaitan dengan benturan kepentingan, ketidakseimbangan relasi kekuasaan, perbedaan tujuan, serta dinamika hubungan antarindividu maupun antarkelompok. Sementara itu, faktor eksternal berasal dari luar organisasi, seperti intervensi pihak ketiga, kebijakan pemerintah, atau regulasi tertentu yang dipersepsikan menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lain (Ekawarna, 2018). Dalam praktik organisasi, konflik juga dapat dipicu oleh perbedaan persepsi, keterbatasan sumber daya, departementalisasi dan spesialisasi kerja, interdependensi tugas, hubungan kewenangan, ketidakjelasan peran dan harapan, serta ambiguitas yurisdiksi. Perbedaan persepsi menyebabkan individu menafsirkan situasi secara berlainan, sedangkan keterbatasan sumber daya mendorong persaingan antaranggota organisasi. Selain itu, pembagian kerja yang terlalu terkotak-kotak, ketergantungan antartugas, gaya kepemimpinan yang kaku, serta batas tanggung jawab yang tidak jelas dapat memperbesar potensi saling menyalahkan dan menimbulkan ketegangan dalam organisasi (Mullins, 2005).

Dalam konteks lembaga pendidikan, sumber konflik tersebut tampak dalam berbagai bentuk yang berkaitan dengan komunikasi, struktur organisasi, dan faktor manusia. Konflik komunikasi dapat terjadi akibat salah pengertian, perbedaan pendapat, serta kesenjangan informasi antara kepala sekolah, guru, staf, maupun kelompok kerja di sekolah. Konflik struktural muncul ketika pembagian tugas tidak proporsional, misalnya guru harus merangkap tugas tambahan di luar tanggung jawab pokoknya atas alasan efisiensi, sehingga berpotensi menimbulkan gesekan dan benturan kepentingan. Adapun faktor manusia berkaitan dengan perbedaan nilai, karakter, kepentingan, kebutuhan, dan persepsi individu yang dapat memengaruhi hubungan kerja di lingkungan sekolah (Mulyati *et al.*, 2021). Pada lembaga pendidikan Islam, sumber konflik dapat menjadi lebih kompleks karena melibatkan dimensi nilai, kepemimpinan, komunikasi, peran, sumber daya, budaya, teknologi, dan relasi senioritas. Konflik dapat muncul karena perbedaan nilai dan keyakinan, kegagalan komunikasi, kepemimpinan yang kurang efektif, tumpang tindih peran, perubahan penugasan, permasalahan lama yang belum terselesaikan, distribusi sumber daya yang tidak merata, perbedaan latar sosial-budaya, kesenjangan penguasaan teknologi, serta ketegangan hubungan antara pimpinan dan bawahan, terutama ketika terdapat perbedaan usia, pengalaman, atau status senioritas (Setiawan, 2018).

Dengan demikian, sumber konflik dalam organisasi pendidikan bersifat multidimensional karena mencakup aspek struktural, interpersonal, kultural, dan eksternal kelembagaan. Konflik tidak hanya dipahami sebagai akibat dari perbedaan kepentingan, tetapi juga sebagai konsekuensi dari ketidakjelasan sistem kerja, lemahnya komunikasi, keterbatasan sumber daya, serta dinamika relasi kuasa di dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap sumber-sumber konflik menjadi langkah awal yang penting agar konflik dapat diidentifikasi secara tepat, dikelola secara konstruktif, dan diarahkan untuk mendukung perbaikan tata kelola serta kemajuan lembaga pendidikan.

Model Manajemen Konflik Thomas-Killman

Salah satu model yang banyak digunakan dalam memahami strategi pengelolaan konflik adalah Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Model ini dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann untuk mengukur kecenderungan perilaku individu ketika menghadapi situasi konflik. TKI dibangun atas dua dimensi utama, yaitu *assertiveness* atau ketegasan dan *cooperativeness* atau kerja sama. Ketegasan merujuk pada sejauh mana individu berusaha memenuhi kepentingannya sendiri, sedangkan kerja sama menunjukkan sejauh mana individu berupaya memperhatikan dan memenuhi kepentingan pihak lain. Berdasarkan kombinasi kedua dimensi tersebut, Thomas dan Kilmann merumuskan lima gaya utama dalam penanganan konflik, yaitu *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating* (Thomas & Kilmann, 1978, 2008).

Gaya *competing* atau bersaing ditandai oleh tingkat ketegasan yang tinggi, tetapi rendah dalam kerja sama. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung mengutamakan kepentingannya sendiri dan berusaha memenangkan posisi yang diyakininya, meskipun

kepentingan pihak lain kurang diperhatikan. Dalam konteks organisasi, gaya ini sering berkaitan dengan penggunaan kekuasaan, otoritas, atau posisi formal untuk mempertahankan keputusan tertentu (Murisa *et al.*, 2024; Thomas & Kilmann, 2008). Sebaliknya, gaya *collaborating* atau berkolaborasi menunjukkan tingkat ketegasan dan kerja sama yang sama-sama tinggi. Melalui gaya ini, pihak-pihak yang berkonflik berupaya menggali akar persoalan secara mendalam, memahami perbedaan pandangan, dan mencari solusi yang mampu memenuhi kepentingan semua pihak. Oleh karena itu, kolaborasi sering dipandang sebagai pendekatan yang produktif karena membuka ruang bagi kreativitas, inovasi, dan penyelesaian konflik yang lebih komprehensif (Murisa *et al.*, 2024; Thomas & Kilmann, 1978).

Gaya berikutnya adalah *compromising* atau berkompromi, yaitu pendekatan yang berada pada posisi tengah antara ketegasan dan kerja sama. Dalam gaya ini, pihak-pihak yang berkonflik berusaha menemukan jalan tengah melalui proses saling memberi dan menerima. Penyelesaian yang dihasilkan biasanya tidak sepenuhnya memenuhi kepentingan seluruh pihak, tetapi cukup dapat diterima bersama karena masing-masing pihak memperoleh sebagian dari kepentingannya (Murisa *et al.*, 2024; Thomas & Kilmann, 1978). Sementara itu, gaya *avoiding* atau menghindari ditandai oleh rendahnya ketegasan dan kerja sama. Individu yang memilih gaya ini cenderung tidak secara langsung menghadapi konflik, baik karena ingin menunda penyelesaian, mengalihkan perhatian dari isu yang sensitif, maupun menarik diri dari situasi yang dianggap berisiko. Meskipun sering dipandang pasif, gaya menghindari dapat digunakan secara strategis ketika konflik belum siap diselesaikan atau ketika situasi membutuhkan waktu untuk mereda (Murisa *et al.*, 2024; Thomas & Kilmann, 2008).

Adapun gaya *accommodating* atau mengakomodasi menunjukkan tingkat kerja sama yang tinggi, tetapi rendah dalam ketegasan. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung mengesampingkan kepentingannya sendiri demi memenuhi kepentingan pihak lain. Pendekatan ini dapat mencerminkan sikap menjaga hubungan, mengurangi ketegangan, atau menunjukkan kesediaan berkorban dalam situasi tertentu. Namun, apabila digunakan secara berlebihan, gaya ini dapat menimbulkan ketidakseimbangan karena satu pihak terus-menerus mengalah dalam konflik (Murisa *et al.*, 2024; Thomas & Kilmann, 2008). Dengan demikian, Thomas dan Kilmann menegaskan bahwa tidak ada satu gaya manajemen konflik yang secara mutlak paling benar atau paling salah. Setiap gaya memiliki fungsi dan relevansi sesuai dengan situasi konflik yang dihadapi. Efektivitas penggunaan suatu gaya sangat bergantung pada kemampuan individu dalam membaca konteks, memahami kepentingan para pihak, serta menyesuaikan respons dengan dinamika konflik yang berlangsung. Meskipun setiap individu pada dasarnya mampu menggunakan kelima gaya tersebut, dalam praktiknya seseorang sering kali memiliki kecenderungan dominan pada satu atau dua gaya tertentu yang dipengaruhi oleh kepribadian, pengalaman, dan kebiasaan dalam menghadapi konflik (Thomas & Kilmann, 2008).

Relevansi Model Thomas-Killman dengan Nilai-Nilai Islam dalam Lembaga Pendidikan Islam

Gaya *collaborating* dalam model Thomas-Kilmann memiliki keselarasan paling kuat dengan prinsip *musyawarah* dalam Islam. Allah SWT berfirman dalam QS. Ali Imran ayat 159: "...dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu." Musyawarah adalah mekanisme pengambilan keputusan bersama yang mengakui kepentingan semua pihak. Dengan adanya musyawarah, setiap perbedaan pendapat dapat didiskusikan secara konstruktif sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman atau ketegangan yang berkepanjangan. Selain itu, musyawarah juga membantu menanamkan sikap saling menghargai dan menerima perbedaan, yang pada akhirnya akan memperkuat rasa persaudaraan dan solidaritas sebagaimana hakikat dari *collaborating*. Keduanya bertumpu pada penghargaan terhadap perspektif orang lain, keterbukaan, dan pencarian solusi terbaik yang menguntungkan semua (Widodo, 2025).

Dalam praktik kepemimpinan Rasulullah SAW, beliau senantiasa bermusyawarah dengan para sahabat dalam urusan-urusan penting, bahkan ketika beliau memiliki otoritas penuh untuk memutuskan sendiri. Ini adalah teladan agung dari gaya *collaborating* yang dijiwai nilai Islami. Gaya *compromising* berkorespondensi dengan prinsip *islah* (perdamaian/rekonsiliasi) dalam Islam. *Islah* menurut Ibnu Jarir At-Thabari upaya mendamaikan dua atau lebih orang yang sedang bertikai. Nilai *islah* bukan hanya sekedar menghentikan konflik tetapi memulihkan hubungan

sosial secara adil dan bermartabat (Tantri, 2026). Prinsip ini dijelaskan dalam al-Qur'an pada QS. Al-Hujurat ayat 9-10 memerintahkan agar pertikaian antara sesama Muslim diselesaikan melalui perdamaian yang adil. *Islah* tidak selalu berarti salah satu pihak menang sepenuhnya, melainkan tercapainya kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak demi menjaga *ukhuwah* (persaudaraan). Ini sejalan dengan esensi kompromi yang menempatkan kebersamaan di atas kepentingan parsial.

Gaya *accommodating* memiliki relevansi dengan konsep *itsar* dalam Islam, yaitu mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri sendiri yang merupakan prinsip etika sosial yang esensial dan berakar kuat dalam ajaran moral. Nilai ini perwujudan nyata dari empati, pengorbanan dan solidaritas yang bukan hanya berfungsi sebagai tuntunan perilaku namun juga sebagai fondasi agar terbentuknya masyarakat yang berkeadilan dan berkemanusiaan (Hidayatallah *et al.*, 2025). Rasulullah SAW memuji sikap *itsar* ini sebagaimana tergambar dalam peristiwa kaum Anshar yang dengan ikhlas menyambut dan berbagi dengan kaum Muhajirin (QS. Al-Hasyr: 9). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, sikap *accommodating* yang dijiwai *itsar* dapat meredam konflik dan memperkuat solidaritas organisasi, selama tidak mengorbankan prinsip-prinsip pokok.

Gaya *avoiding* dalam konteks yang tepat dapat dimaknai sebagai implementasi *hikmah* (kebijaksanaan) dalam Islam. Tidak setiap konflik harus dihadapi secara langsung dan segera. Terkadang, menunda penyelesaian konflik hingga kondisi lebih kondusif adalah tindakan yang lebih bijak. Rasulullah SAW sendiri beberapa kali memilih untuk tidak merespons secara langsung provokasi lawan guna menghindari eskalasi konflik yang tidak perlu. Selain menunda penyelesaian konflik, gaya *avoiding* ini juga berupaya menghindari hal hal sensitif dan berpotensi menimbulkan konflik. Mengenali topik-topik sensitif dan memilih untuk tidak memperbesar isu tersebut secara prematur. Sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Baqarah: 269, bahwa kebijaksanaan dalam mengambil sikap adalah karunia yang membawa kebaikan berlipat bagi organisasi maupun lingkungan (Siregar, 2020).

Gaya *competing* yang dilakukan dengan niat dan cara yang benar dapat dikaitkan dengan prinsip *amar ma'ruf nahi munkar* (menegakkan kebaikan dan mencegah kemungkaran) dalam Islam. Ketika seorang pemimpin pendidikan Islam harus mengambil sikap tegas dalam mempertahankan nilai, etika, dan standar mutu madrasah meski menghadapi resistensi, hal itu adalah bentuk tanggung jawab moral yang dianjurkan dalam Islam. QS. Ali Imran ayat 104 menegaskan pentingnya ada kelompok yang berani menegakkan kebenaran. Namun demikian, perlu dibedakan antara *competing* yang berorientasi pada kemaslahatan bersama dengan *competing* yang semata-mata didorong oleh kepentingan sepihak. Ketika gaya bersaing tidak lagi berpijak pada nilai *amar ma'ruf nahi munkar*, melainkan bergeser menjadi perebutan kekuasaan dan pengaruh, maka dinamika konflik pun berubah menjadi arena dominasi di mana salah satu pihak terpaksa mengorbankan kepentingannya. Dalam kondisi demikian, pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan pada akhirnya harus ada pihak yang dikorbankan atau dikalahkan kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain (Dalimunthe, 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian literatur ini menegaskan bahwa konflik merupakan realitas organisasional yang tidak dapat dihindari dalam lembaga pendidikan Islam. Sumber-sumber konflik sangat beragam, mulai dari perbedaan nilai dan persepsi, kegagalan komunikasi, keterbatasan sumber daya, ambiguitas peran, hingga ketidakefektifan kepemimpinan. Pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap akar-akar konflik ini menjadi prasyarat utama bagi pengelolaan konflik yang efektif dan konstruktif, karena tanpa diagnosis yang tepat terhadap sumber konflik, intervensi yang dilakukan berisiko hanya bersifat superfisial dan tidak menyentuh persoalan sesungguhnya.

Model Thomas-Kilmann menawarkan kerangka yang komprehensif dan fleksibel untuk memahami perilaku individu dalam situasi konflik melalui lima gaya penanganan: *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating*. Kajian ini mengkonfirmasi bahwa tidak ada satu gaya yang secara universal paling unggul; efektivitas setiap gaya sangat ditentukan

oleh konteks, urgensi, dan dinamika relasi antarpihak yang terlibat. Pemimpin lembaga pendidikan islam yang efektif adalah mereka yang mampu membaca situasi secara cermat dan memiliki keluwesan untuk beralih dari satu gaya ke gaya lainnya sesuai kebutuhan, bukan mereka yang terpaku pada satu gaya tertentu semata.

Temuan kunci dari kajian ini adalah adanya korespondensi yang kuat antara kelima gaya model Thomas-Kilmann dengan prinsip-prinsip islam. Gaya *collaborating* bersesuaian dengan prinsip musyawarah yang diperintahkan dalam QS. Ali Imran: 159, gaya *compromising* selaras dengan prinsip *islah* yang termaktub dalam QS. Al-Hujurat: 9-10, gaya *accommodating* mencerminkan nilai *itsar* sebagaimana dicontohkan dalam peristiwa kaum Anshar QS. Al-Hasyr: 9, gaya *avoiding* yang diterapkan secara bijaksana merupakan manifestasi hikmah dalam memilih waktu QS. Al-Baqarah: 269, dan gaya *competing* yang diarahkan pada kemaslahatan bersama bersesuaian dengan prinsip amar ma'ruf nahi munkar (QS. Ali Imran: 104). Korespondensi ini membuktikan bahwa ajaran islam sesungguhnya menyediakan landasan etis yang komprehensif bagi pengelolaan konflik secara manusiawi dan berkeadilan.

Dengan demikian, artikel ini merekomendasikan agar para pemimpin lembaga pendidikan islam tidak hanya mempelajari model Thomas-Kilmann sebagai instrumen manajerial semata, tetapi juga mengintegrasikannya secara aktif dengan nilai-nilai Islami dalam setiap pengambilan keputusan pengelolaan konflik. Pendekatan integratif ini akan menghasilkan manajemen konflik yang tidak sekadar efektif secara teknis, tetapi juga bermakna secara moral dan spiritual, sehingga mampu menjaga ukhuwah, memperkuat kepercayaan antarpihak, dan pada akhirnya mendorong terwujudnya lembaga pendidikan Islam yang harmonis, bermutu, dan berdaya saing tinggi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan kontribusi dalam penyusunan artikel ini. Apresiasi khusus disampaikan kepada institusi akademik, dosen pembimbing, serta rekan-rekan akademisi yang telah memberikan arahan, kritik konstruktif, dan wawasan ilmiah selama proses penulisan dan penyempurnaan artikel. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para peneliti, praktisi pendidikan, dan pemerhati manajemen pendidikan Islam yang melalui karya-karya ilmiahnya telah menjadi sumber rujukan penting dalam pengembangan kajian mengenai manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam melalui perspektif Model Thomas-Kilmann. Besar harapan penulis agar artikel ini dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam memperkaya pemahaman tentang strategi pengelolaan konflik yang efektif, konstruktif, dan berorientasi pada terciptanya lingkungan pendidikan Islam yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Batjo, S. N., Rachmat, E., & Haryati, S. (2023). *Manajemen Konflik* (A. Asari (ed.); 1st ed.). MAFI Media Literasi Indonesia.
- Dalimunthe, S. fahmy. (2016). Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal Bahasa Unimed*.
- Ekawarna. (2018). *Manajemen konflik dan Stres* (B. S. Fatmawati (ed.); 1st ed.). Bumi Aksara.
- Hidayatallah, F., Bunyamin, M., & Muttaqin, A. (2025). Nilai isar dalam Perspektif Tafsir Tematik: Studi atas Ayat-Ayat Al-Quran tentang Solidaritas Sosial. *Tafsir, Al-Fahmu: Jurnal Ilmu Al-Quran Dan*, 4(2), 508–528.
- Jones, G. R. (1995). *Organizational Konflikis the clash that occurs when the goal-directed behavior of one droupblocks or thwarts the goals another*.
- Kusworo. (2019). *Organisasi, Manajemen Konflik & Perubahan dalam* (A. A. Wildan (ed.); 1st ed.). ALQAPRINT.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Mulyati, E., Suherman, U., & Ahman. (2021). Penanganan Konflik Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Indonesian Journal of Guidance and Counseling: Theory and Application*, 25(3), 214–255.
- Murisa, W., Rusdi, Harmen, H., & Hidayat, M. R. (2024). Employee Conflict Strategy berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Gender Perspektif Teori Thomas-Killman Conflict Mode. *Jurnal*

- Alwatzikhoebillah: Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 184–193.
<https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2463>
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*.
- Saeed, T., Almas, S., Haque, M. A., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–255.
- Setiawan, F. (2018). Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 55–66. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v7i1.3801>
- Siregar, N. M. (2020). Manajemen Konflik dalam Komunikasi Organisasi. *HIKMAH: Jurnal Ilmu Dakwah Dan Komunikasi Islam*, 14(1), 120–132.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24952/hik.v14i1.2479>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Tantri, R. A. (2026). Dinamika Konflik Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam : Analisis Sosial Berbasis Nilai Ishlah Dalam Qs. Al-Hujurat [49]: 9-10. *QuranicEdu: Journal of Islamic Education*, 6(10), 9–10.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior. *Psychological Reports*, 42(3), 1139–1145.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3c.1139>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). Conflict Mode Instrument : Profile and Interpretive Report. *Profiile and Interpretive Report*, 1(2), 251.
- Widodo, W. (2025). Manajemen Konflik Dalam Pondok Pesantren : Pendekatan Islami. *JerKin: Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 5(c), 284–306.
- Zed, M. (2008). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.