KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN : STRATEGI ISLAMI DALAM PENYELESAIAN

Wahyu Septiani[1], Arief Dwi Kurniawan[2]
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
[1]244120500080@mhs.uinsaizu.ac.id ,
[2]244120500067@mhs.uinsaizu.ac.id

ABSTRACT

Conflict is an inseparable part of the dynamics of educational organizations due to differences in interests, values, perceptions, goals, and communication patterns among organizational members. If not properly managed, conflict can disrupt working relationships, create tension, and affect the establishment of a conducive educational environment. This article aims to analyze the factors that cause conflict in educational organizations, examine negotiation strategies for conflict resolution, and analyze conflict resolution strategies based on Islamic values. This study uses a library research method by examining various relevant scholarly sources, including journal articles and books that discuss organizational conflict, negotiation, communication, and conflict resolution from an Islamic perspective. The data were analyzed descriptively by identifying, examining, and relating various concepts and research findings relevant to the focus of the study. The findings indicate that conflict in educational organizations can be influenced by differences in vision and goals, differences in interests and values, ineffective communication, as well as unclear organizational structures and role divisions. Negotiation can serve as a means of conflict resolution through stages of preparation, establishment of rules, clarification, problem solving, and the conclusion and implementation of agreements. From an Islamic perspective, conflict resolution can be strengthened through the principles of shura (consultation), justice, mutual respect, tabayyun (clarification and verification), and islah (reconciliation), supported by leadership that upholds the values of ukhuwah Islamiyah (Islamic brotherhood).

Keywords: organizational conflict, negotiation, educational organizations, conflict resolution, Islamic values.

ABSTRAK

Konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi pendidikan karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, tujuan, serta pola komunikasi antaranggota organisasi. Apabila tidak dikelola dengan baik, konflik dapat mengganggu hubungan kerja, menciptakan ketegangan, dan berdampak terhadap terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab konflik dalam organisasi pendidikan, mengkaji strategi negosiasi dalam penyelesaian konflik, serta

menganalisis strategi penyelesaian konflik berdasarkan nilai-nilai Islam. Penelitian ini menggunakan metode library research dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah yang relevan berupa artikel jurnal dan buku yang membahas konflik organisasi, negosiasi, komunikasi, serta penyelesaian konflik dalam perspektif Islam. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif dengan mengidentifikasi, mengkaji, dan menghubungkan berbagai konsep serta hasil penelitian yang relevan dengan fokus kajian. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi pendidikan dapat dipengaruhi oleh perbedaan visi dan tujuan, perbedaan kepentingan dan nilai, komunikasi yang kurang efektif, serta struktur organisasi dan pembagian peran yang tidak jelas. Negosiasi dapat menjadi sarana penyelesaian melalui tahapan persiapan, penetapan aturan, klarifikasi, pemecahan masalah, serta penutupan dan implementasi kesepakatan. Dalam perspektif Islam, penyelesaian konflik dapat diperkuat melalui prinsip musyawarah, keadilan, saling menghormati, tabayyun, dan islah, disertai peran kepemimpinan yang menjunjung nilai ukhuwah Islamiyah.

Kata Kunci: konflik organisasi, negosiasi, organisasi pendidikan, penyelesaian konflik, nilai Islam.

A. Pendahuluan

Organisasi pendidikan memiliki peranan vital dalam pembentukan kualitas sumber daya manusia yang menjadi bekal utama kemajuan suatu bangsa. Sebagai wadah pembelajaran formal, lembaga pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu, tetapi juga sebagai lingkungan sosial di mana para anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama. Namun, dalam dinamika organisasi yang kompleks, konflik menjadi hal yang hampir tidak terhindarkan. Konflik dapat muncul akibat persepsi yang berbeda, benturan kepentingan, komunikasi yang tidak efektif, serta perbedaan nilai dan latar belakang antar individu atau kelompok. Jika konflik ini tidak dikelola dengan baik, maka dampak negatifnya dapat meluas, mempengaruhi iklim pembelajaran dan pada akhirnya menurunkan kualitas pendidikan (Rifai, 2025).

Fenomena ini terlihat dalam beberapa kasus yang terjadi dalam tiga tahun terakhir di berbagai lembaga pendidikan di Indonesia. Contohnya kasus yang terjadi di SMP Muhammadiyah Salam Magelang, di mana terjadi konflik internal antara guru dan manajemen sekolah akibat adanya pergantian kepala sekolah yang menimbulkan ketidakpercayaan dan ketegangan di antara staf pengajar. Konflik ini berawal dari

perbedaan visi dan pendekatan manajerial baru yang tidak diadopsi secara penuh oleh sebagian guru, terutama guru honorer yang merasa kurang mendapat perhatian dan penghargaan. Ketegangan tersebut memicu komunikasi yang berujung pada perpecahan kelompok dan menurunkan semangat kerja, sehingga berdampak pada penurunan kualitas proses pembelajaran. Upaya penyelesaian berupa mediasi dan forum musyawarah ternyata kurang efektif karena belum mampu menjembatani kesenjangan persepsi dan kepentingan yang ada.

Selain itu, dinamika serupa juga terjadi di organisasi pendidikan lain, seperti di sebuah pesantren modern di daerah Jawa Tengah yang mengalami konflik antar personal karena perbedaan nilai dan prioritas pengelolaan antara generasi pendiri dengan generasi muda. Konflik ini melibatkan perselisihan dalam pengambilan keputusan strategis yang berujung pada penurunan solidaritas dan kebersamaan. Kasus tersebut menunjukkan bahwa konflik di organisasi pendidikan bukan hanya soal individu, tetapi juga berkaitan dengan struktur organisasi, budaya, dan komunikasi internal yang harus dikelola dengan bijak.

Menghadapi tantangan tersebut, strategi negosiasi menjadi salah satu pendekatan yang dianggap efektif untuk menyelesaikan konflik. Negosiasi yang dilakukan dengan pendekatan yang tepat dapat membuka ruang dialog, mengurangi ketegangan, dan menumbuhkan sikap saling menghormati antar pihak yang bersengketa. Studi terbaru dari Iriani menyebutkan bahwa negosiasi dalam organisasi pendidikan idealnya dilaksanakan secara integratif, yaitu mencari solusi yang menguntungkan semua pihak tanpa adanya pemenang dan pecundang. Pendekatan ini sangat relevan dalam pendidikan, di mana tujuan bersama adalah terciptanya lingkungan kondusif yang mendukung proses belajar mengajar secara optimal (Iriani, 2025).

Selain aspek teknis manajemen konflik, nilai-nilai Islam memberikan landasan moral dan etika bagi penyelesaian konflik yang lebih manusiawi dan berkeadilan (Anwar, 2025). Prinsip musyawarah (syura) yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan kolektif mengajarkan pentingnya dialog terbuka dan menghormati pendapat

orang lain. Selanjutnya, keadilan (adl) dan persaudaraan (ukhuwah) dalam Islam menuntut agar pertentangan tidak berujung pada permusuhan, melainkan rekonsiliasi dan saling memaafkan. Implementasi strategi Islami dalam menyelesaikan konflik di lembaga pendidikan Islam tidak hanya menitikberatkan pada solusi praktis, tetapi juga membangun karakter dan spiritualitas peserta didik dan pendidik dalam menghadapi perbedaan. Dengan demikian, penyelesaian konflik menurut nilai Islam dapat memperkokoh hubungan interpersonal dan meningkatkan solidaritas sosial dalam organisasi pendidikan (Dewi et al., 2024).

Konflik yang terjadi di berbagai organisasi pendidikan menunjukkan betapa pentingnya pemahaman mendalam tentang penyebab dan dampak konflik, sekaligus penguasaan strategi negosiasi dan penyelesaian yang tepat, khususnya yang berlandaskan agama sebagai identitas lembaga. Pendekatan Islami dalam penyelesaian konflik menawarkan sebuah model yang tidak hanya pragmatis tetapi juga bernilai luhur, berorientasi pada kesejahteraan bersama dan kemajuan lembaga pendidikan secara holistik.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji penyebab konflik dan strategi negosiasi sebagai upaya penyelesaian konflik di organisasi pendidikan, serta menggali secara mendalam strategi strategi Islami yang dapat diterapkan secara praktis. Di tengah dinamika tuntutan modernisasi pendidikan, keseimbangan antara pendekatan ilmiah manajemen konflik dan nilai-nilai spiritual menjadi keniscayaan untuk menciptakan organisasi pendidikan yang efisien, harmonis, dan berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Metode ini dipilih karena kajian berfokus pada pemahaman konseptual mengenai konflik, negosiasi, dan strategi penyelesaian konflik dalam organisasi pendidikan berdasarkan berbagai sumber ilmiah yang relevan (Sugiyono, 2020). Sumber data penelitian diperoleh dari artikel jurnal dan buku yang membahas manajemen konflik, konflik dalam organisasi pendidikan, strategi negosiasi, komunikasi organisasi, serta penyelesaian konflik

berdasarkan nilai-nilai Islam. Sumber-sumber yang digunakan dalam kajian ini mencakup publikasi yang relevan dengan topik penelitian, terutama literatur yang diterbitkan dalam beberapa tahun terakhir, sebagaimana terlihat dalam daftar pustaka yang digunakan dalam naskah.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan pemilihan literatur yang sesuai dengan fokus pembahasan, kemudian informasi yang relevan diidentifikasi dan dikelompokkan berdasarkan tema penelitian (Sugiyono, 2020). Data yang telah terkumpul dianalisis secara deskriptif-analitis dengan cara memahami, membandingkan, dan menghubungkan berbagai konsep serta hasil penelitian yang ditemukan dalam literatur (Sugiyono, 2020). Analisis diarahkan pada tiga fokus utama, yaitu faktor penyebab konflik dalam organisasi pendidikan, strategi negosiasi sebagai upaya penyelesaian konflik, dan penerapan prinsip-prinsip Islam dalam penyelesaian konflik. Hasil analisis kemudian disajikan secara sistematis untuk memperoleh gambaran mengenai strategi penyelesaian konflik yang dapat diterapkan dalam konteks organisasi pendidikan.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Pengertian Konflik dalam Organisasi Pendidikan

a. Definisi konflik secara umum dan dalam konteks organisasi pendidikan

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam interaksi sosial, termasuk di dalam organisasi pendidikan. Secara umum, konflik muncul ketika terdapat perbedaan kepentingan, pendapat, nilai, atau tujuan antara dua pihak atau lebih yang berinteraksi. Dalam konteks organisasi pendidikan, konflik sering timbul akibat ragam kepentingan dan pandangan yang berbeda antara guru, tenaga kependidikan, siswa, dan pimpinan lembaga. Konflik bukan semata persoalan negatif; dengan pengelolaan yang tepat, konflik dapat menjadi katalisator perubahan dan perbaikan dalam organisasi (Rosidah & Hasanah, 2024).

Menurut Lambert, konflik adalah situasi di mana perbedaan pendapat atau kepentingan menimbulkan ketegangan antara individu atau kelompok (Khovivah et al., 2024). Konflik bukan hanya soal perselisihan,

tetapi juga merupakan bagian dari dinamika yang mencerminkan kecenderungan alami manusia dalam berinteraksi. Di lembaga pendidikan, konflik muncul dari ketidakselarasan antara ekspektasi personal dan kebijakan organisasi, perbedaan persepsi terhadap tugas, serta variasi dalam nilai dan budaya kerja.

Proses konflik tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui tahapan yang diawali dengan potensi konflik, kesadaran adanya konflik, interaksi antar pihak, hingga mencapai resolusi atau eskalasi. Dalam organisasi pendidikan, tahapan ini harus diwaspadai agar tidak berkembang menjadi masalah besar yang dapat mengganggu kelancaran proses pembelajaran. Pengelolaan konflik yang efektif bergantung pada pemahaman tahapan ini dan penerapan strategi yang sesuai.

Selain itu, pengelolaan konflik dalam organisasi pendidikan harus mengedepankan pendekatan kolaboratif yang memungkinkan pihak-pihak terlibat bersama-sama mencari solusi dengan saling menghargai, demi terciptanya iklim kerja yang kondusif serta produktif dalam mencapai tujuan pendidikan.

b. Jenis-jenis konflik yang sering terjadi di lembaga pendidikan

Berbagai jenis konflik dapat muncul di lingkungan pendidikan. Pemahaman terkait jenis konflik ini penting agar penanganannya dapat dilakukan secara tepat sasaran. Adapun jenis konflik yang kerap kali terjadi di lembaga pendidikan diantaranya adalah sebagai berikut (Amarullah, 2022):

1) Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal terjadi di dalam diri individu, misalnya ketika tenaga pendidik menghadapi tekanan batin akibat beban kerja yang tinggi, dilema etika, atau perasaan tidak mampu memenuhi ekspektasi. Konflik jenis ini berdampak pada menurunnya motivasi dan performa kerja guru maupun tenaga kependidikan jika tidak mendapat perhatian. Oleh sebab itu, pengelolaan beban kerja dan dukungan psikologis menjadi aspek penting dalam mencegah konflik intrapersonal di lembaga pendidikan.

2) Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal melibatkan ketegangan antara dua individu atau lebih yang terjadi akibat perbedaan karakter, nilai, atau cara kerja yang tidak sejalan. Contohnya adalah ketidaksepahaman antara guru yang

memiliki metode pengajaran berbeda atau konflik personal yang memengaruhi hubungan kerja. Kajian di beberapa sekolah menengah menegaskan bahwa konflik interpersonal merupakan salah satu penyebab utama hambatan komunikasi yang merugikan efektivitas kolaborasi dalam lembaga pendidikan.

3) Konflik Antar Kelompok

Konflik antar kelompok terutama muncul akibat persaingan antar tim atau departemen dalam pembagian tugas, sumber daya, atau perhatian pimpinan. Persaingan antara kelompok pengajar mata pelajaran eksakta dengan sosial-humaniora sering menjadi sumber friksi, terutama jika tidak ada pengelolaan koordinasi yang jelas. Konflik ini dapat menghambat sinergi lembaga dan menurunkan semangat kerja kelompok secara keseluruhan.

4) Konflik Organisasi-Struktural

Konflik organisasi-struktural berakar dari ketidaksesuaian antara kebijakan organisasi dengan kebutuhan anggota, seperti ketidakseimbangan beban kerja, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, atau struktur hierarki yang kurang transparan. Konflik ini menjadi masalah sistemik yang memerlukan perhatian serius dari manajemen lembaga pendidikan agar tidak memunculkan resistensi dan penurunan kinerja.

2. Faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi Pendidikan

a. Perbedaan visi, misi, dan tujuan

Salah satu sumber utama konflik di lingkungan pendidikan adalah perbedaan visi, misi, dan tujuan antar anggota organisasi. Visi dan misi yang tidak dipahami serta disepakati secara bersama-sama menyebabkan anggota organisasi memiliki persepsi yang berbeda terhadap arah dan prioritas lembaga (Y. Aulia, 2024). Perbedaan interpretasi terhadap visi dan tujuan dapat menimbulkan ketidakselarasan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari antara guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan. Ketidaksepahaman ini mendorong munculnya gesekan ketika masing-masing pihak berupaya merealisasikan visi dan misi sesuai kepentingan atau pandangannya sendiri-sendiri.

Hal ini diperparah bila visi dan misi lembaga tidak dikomunikasikan secara efektif atau berubah-ubah, membuat anggota organisasi bingung dan sulit untuk berkomitmen penuh.

Oleh karena itu, konsistensi dan keterlibatan seluruh pihak dalam menyusun dan memahami visi-misi menjadi elemen penting dalam mencegah konflik.

b. Perbedaan kepentingan dan nilai

Faktor berikutnya yang sangat berkontribusi terhadap munculnya konflik adalah perbedaan kepentingan dan nilai antara individu maupun kelompok dalam organisasi pendidikan. Nilai merupakan prinsip dasar yang memandu sikap dan perilaku seseorang, sedangkan kepentingan berkaitan dengan tujuan spesifik yang ingin dicapai. Ketika nilai dan kepentingan ini bertolak belakang, konflik tak terelakkan (Iroda et al., 2022).

Misalnya, seorang guru mungkin memiliki nilai profesionalisme tinggi yang mengutamakan kualitas pengajaran, sementara pihak manajemen lebih menekankan efisiensi administratif. Perbedaan nilai semacam ini bisa menimbulkan ketegangan yang memengaruhi hubungan kerja dan suasana pendidikan secara umum. Jurnal penelitian lainnya juga menyoroti bahwa konflik akibat perbedaan kepentingan sering kali berkaitan dengan perebutan sumber daya, pengakuan, atau posisi dalam organisasi, yang jika dibiarkan dapat berujung pada polarisasi kelompok.

c. Komunikasi yang kurang efektif

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyampaikan informasi, membangun pemahaman, dan menyelesaikan masalah dalam organisasi. Namun, ketidakmampuan institusi pendidikan dalam menerapkan komunikasi yang efektif sering menjadi penyebab utama terjadinya konflik.

Bentuk komunikasi yang tidak jelas, terbatas, atau tidak terbuka menyebabkan munculnya kesalahpahaman, asumsi negatif, dan penilaian keliru antar anggota organisasi. Misalnya, ketika informasi mengenai kebijakan atau perubahan tidak disampaikan secara transparan, anggota organisasi merasa terpinggirkan atau tidak dihargai, sehingga menimbulkan resistensi dan protes (Badrudin et al., 2024).

Lebih lanjut, gaya komunikasi yang kurang empatik atau cenderung mengabaikan masukan dari anggota tertentu justru memperparah konflik. Oleh karenanya, penting bagi lembaga pendidikan untuk terus melatih dan menguatkan keterampilan komunikasi efektif, termasuk

keterbukaan, transparansi, empati, dan kemampuan mendengarkan aktif antar seluruh unsur organisasi (Shutadi et al., 2025).

d. Struktur organisasi dan pembagian peran yang tidak jelas

Faktor struktural juga menjadi penyebab penting munculnya konflik dalam organisasi pendidikan. Struktur organisasi yang tidak jelas, peran yang tumpang tindih, serta kurangnya delegasi tanggung jawab menjadi pemicu ketidakseimbangan kerja yang menyebabkan ketidakpuasan.

Konflik struktural paling sering terjadi akibat penugasan yang tidak merata atau kebijakan pembagian tugas yang tidak diatur secara sistematis (Holck, 2018). Misalnya, guru yang harus menjalankan tugas administratif di luar tugas pokok mengajar tanpa kompensasi yang memadai, atau ketidakjelasan wewenang dalam pengambilan keputusan yang menyebabkan konflik horizontal antar staf dan pimpinan.

Selain itu, struktur organisasi yang kaku dan tidak responsif terhadap perubahan situasi atau dinamika kebutuhan anggota dapat menciptakan ketegangan berkepanjangan. Oleh sebab itu, perbaikan struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel sangat dianjurkan dalam mengelola konflik secara sistemik.

3. Konsep Negosiasi dalam Organisasi

a. Pengertian negosiasi

Negosiasi berasal dari Bahasa Latin yakni Negotianus, bentuk dari kata lampau Negotiare yang berarti menjalankan atau untuk melakukan bisnis, dengan arti lain melakukan bisnis dengan cara berunding dengan pihak lain agar tercapai kesepakatan. Dalam Bahasa Inggris yakni to negotiate yang artinya membicarakan atau merundingkan kemungkinan tentang suatu kondisi dan atau menawar (Wirastama, 2019).

Negosiasi akan terjadi ketika seluruh pihak memiliki kepentingan yang berbeda atau berlawanan (mereka tidak sepakat dalam semua hal), dan kepentingan yang sama (mereka berkomitmen terhadap resolusi). Dimana pihak yang bernegosiasi memiliki kemauan untuk bekerja sama dalam mencapai kesepakatan bersama (Nuwa, 2024). Negosiasi merupakan proses tawar menawar untuk mengubah suatu hal yang pada mulanya tidak disepakati hingga mendapatkan suatu kesepakatan baru.

Apabila dalam bernegosiasi, kita selalu bersikeras dengan apa yang kita inginkan, maka negosiasi tidak akan pernah berhasil. Maka dari itu, kita harus mencari titik kesepakatan yang pas agar kedua belah pihak dapat saling mengalah dan bertransaksi dengan senang hati tanpa merugikan satu sama lain. Seperti halnya teori Philip Kotler yang menyatakan bahwa karakteristik negosiasi yakni melibatkan dua atau lebih belah pihak yang memiliki perbedaan kepentingan dalam sebuah masalah, dimana pihak tersebut bergabung dalam sementara waktu dalam kegiatan yang menyangkut pertukaran atau pembagian satu sumber daya atau lebih, meliputi permintaan atau presentasi usulan dari suatu pihak dan akan dievaluasi oleh pihak lainnya (D. S. Aulia & Julaiha, 2024). Jadi, negosiasi merupakan suatu proses dalam menyelesaikan masalah antara dua pihak atau lebih, dimana masalah tersebut timbul atas dasar perbedaan sudut pandang yang kemudian dipersatukan dalam satu kesepakatan yang sama.

b. Tahapan dan teknik negosiasi yang efektif

Terdapat lima tahapan negosiasi dalam mengatasi sebuah konflik yaitu (D. S. Aulia & Julaiha, 2024):

1) Tahap persiapan dan perencanaan

Dalam tahap Persiapan dan Perencanaan, sebagai negosiator, perlu untuk meningkatkan pengetahuan terkait jenis permasalahan, penyebab terjadinya masalah, dan tujuan penyelesaian masalahnya, hal ini agar Negosiasi yang akan dilaksanakan akan lebih terarah dan tidak berakhir sia-sia. Selain itu juga pastikan untuk bisa lebih fokus pada kelebihan tuntutan dan semaksimal mungkin untuk perbaiki kekurangan. Pada persiapan dapat melakukan counterpart background check atau menggali informasi sebanyak-banyaknya terkait dengan pihak lawan negosiasi, misalnya mencari tahu siapa mereka, bagaimana sudut pandang yang mereka gunakan, apa saja ambisi dan keinginan yang dimiliki mereka.

2) Tahap penetapan aturan dasar

Tahap kedua dengan Penentuan aturan dasar dengan pihak lain untuk negosiasi. Misalnya siapa yang melakukan perundingan, di mana negosiasi akan dilangsungkan, kendala apa yang mungkin akan

muncul, apa saja hal yang diizinkan dan yang tidak diizinkan, adakah prosedur khusus yang harus diikuti apabila menemui jalan buntu, yang dimana aturan tersebut harus disepakati oleh kedua belah pihak. Dan pada tahap ini, kedua belah pihak akan bertukar proposal atau tuntutan awal mereka.

3) Tahap klarifikasi dan justifikasi

Dalam tahap ini, setelah posisi awal telah saling ditukar, maka negosiator akan memaparkan, mengklarifikasi, menguatkan, mempertahankan, dan menjustifikasi tuntutan awal. Tidak perlu konfrontasi. Tahap ini akan memberi peluang untuk saling mendidik dan memberi tahu tentang masalah yang dibahas, mengapa penting, dan bagaimana masing-masing pihak sampai pada tuntutan awal. Titik ini akan mungkin memerlukan pemberian segala data-data dokumentasi kepada pihak lawan yang sekiranya dapat membantu mendukung posisi kita. Pada tahap ini, kedua belah pihak saling menyampaikan pendapat yang mereka ingin utarakan.

4) Tahap negosiasi dan problem solving

Dalam tahap keempat, melaksanakan negosiasi dan problem solving, yakni tindakan memberi dan menerima dalam rangka mencari suatu kesepakatan, dimana konsesi tidak diragukan lagi, dan perlu dibuat oleh kedua belah pihak dengan mencapai kesepakatan bersama.

5) Tahap penutup dan implementasi

Tahap terakhir penutup dan implementasi dengan memformalkan kesepakatan yang telah disetujui dan menyusun prosedur yang dibutuhkan untuk implementasi dan pengawasan pelaksanaan, dengan mensyaratkan kesepakatan terkait hal-hal spesifik dalam kontrak formal.

Negosiasi yang efektif merupakan kunci utama tercapainya kesepakatan yang saling menguntungkan dalam organisasi. Berbagai teknik negosiasi yang tepat dapat memaksimalkan peluang keberhasilan komunikasi, penyelesaian konflik, dan membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Berdasarkan kajian tentang negosiasi, teknik negosiasi efektif mencakup berbagai strategi dan taktik yang bisa diterapkan. Adapun teknik negosiasi yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

1) Persiapan yang Matang (Preparation)

Persiapan adalah pondasi utama dalam negosiasi. Teknik negosiasi yang efektif dimulai dari pengumpulan informasi yang komprehensif mengenai pihak yang akan dinegosiasikan, isu-isu yang akan dibahas, serta batasan dan target yang jelas. Mengetahui perilaku dan karakteristik pihak lain sangat penting agar teknik komunikasi yang dipilih dapat disesuaikan, menciptakan suasana yang kondusif dan meminimalisasi risiko kesalahpahaman (Fatih et al., 2025).

Selain itu, persiapan mencakup penyusunan agenda negosiasi yang sistematis; hal ini membantu menjaga fokus pembicaraan dan menghindarkan perundingan dari pembicaraan yang bertele-tele. Menetapkan tenggat waktu juga termasuk dalam persiapan sebagai teknik untuk mempercepat pengambilan keputusan tanpa menimbulkan tekanan berlebihan.

2) Komunikasi Terbuka dan Efektif

Salah satu teknik negosiasi yang cukup ampuh dalam mengatasi konflik adalah penerapan komunikasi yang terbuka dan jelas. Komunikasi efektif memungkinkan semua pihak merasa dihargai dan mampu menyampaikan pandangannya dengan bebas. Teknik mendengarkan aktif, empati, serta penyampaian argumen secara persuasif menjadi pilar utama.

Lebih lanjut, Raja menekankan pentingnya pengelolaan volume suara, intonasi, serta bahasa tubuh sebagai bagian integral komunikasi dalam negosiasi agar pesan dapat diterima dengan baik dan tidak menimbulkan persepsi negatif. Komunikasi yang saling menghargai dan menghindari sikap defensif akan meningkatkan kesempatan mencapai kesepakatan bersama (Asbari et al., 2025).

3) Strategi Win-Win (Kolaboratif)

Strategi kolaborasi atau win-win solution menjadi taktik utama dalam negosiasi efektif. Pendekatan ini mengajak semua pihak terlibat secara aktif dalam dialog dan pencarian solusi yang dapat memenuhi kepentingan bersama tanpa ada pihak yang merasa dirugikan. Teknik ini memperkuat hubungan antar pihak dan membuka jalan bagi kerja sama jangka panjang, terutama dibutuhkan dalam konteks organisasi pendidikan di mana hubungan berkelanjutan dan lingkungan kondusif sangat penting.

4) Teknik Konsesi Terukur (Art of Concession)

Teknik konsesi merupakan seni memberikan sedikit kelonggaran untuk menyeimbangkan kepentingan dan menjaga laju negosiasi tetap maju. Dalam praktiknya, konsesi harus direncanakan dengan hati-hati agar tidak terkesan mengalah secara membabi buta. Negosiator harus mengatur agar setiap konsesi yang diberikan mendapat timbal balik yang setimpal.

Kemampuan untuk memberikan konsesi dengan cara yang terukur dan strategis meningkatkan kepercayaan antar pihak dan menghindari konflik lebih lanjut. Penggunaan teknik konsesi juga menandakan sikap fleksibel tanpa kehilangan posisi.

5) Teknik Bluffing dan Intimidasi Secara Terkendali

Teknik bluffing (mempengaruhi lawan melalui informasi yang kurang lengkap) dan intimidasi dapat digunakan sebagai alat taktik dalam negosiasi, terutama saat menghadapi lawan yang kurang kooperatif. Namun, kedua teknik ini sangat sensitif dan perlu digunakan dengan sangat berhati-hati agar tidak merusak hubungan dan kredibilitas.

Penelitian pada organisasi bisnis menyimpulkan bahwa intimidasi yang terlalu agresif berpotensi menimbulkan resistensi dan konflik berkepanjangan, sehingga lebih dianjurkan mengedepankan pendekatan persuasif dan komunikatif. Negosiator yang berhasil adalah yang mampu menahan diri dan memilih menggunakan intimidasi hanya sebagai opsi terakhir dengan batasan waktu dan konteks yang jelas.

6) Mengelola Emosi dan Stres

Ketegangan dan stres adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam proses negosiasi, terutama ketika adanya perbedaan kepentingan yang tajam. Teknik negosiasi efektif mencakup kemampuan untuk mengelola emosi pribadi dan lawan bicara agar proses tetap terjaga secara konstruktif.

Menurut Harahap et al., negosiator yang mampu mengontrol emosinya dengan baik dan menstimulus kondisi emosional lawan agar tetap tenang akan menciptakan suasana dialog yang kondusif sehingga lebih mudah menemukan solusi. Teknik meditasi singkat, jeda untuk refleksi, serta menggunakan bahasa yang menenangkan adalah

beberapa cara konkret yang dapat dipraktikkan (Fauzi et al., 2024).

7) Penggunaan Teknik Lobi (Lobbying)

Dalam negosiasi yang melibatkan banyak pihak dan kepentingan besar, teknik lobi menjadi tambahan strategi penting. Lobi dilakukan untuk membangun dukungan atau pengaruh sebelum dan selama proses negosiasi utama. Melalui komunikasi yang persuasif dengan pihak-pihak kunci, negosiator dapat menciptakan kondisi negosiasi yang lebih kondusif dan membantu meminimalkan hambatan yang mungkin muncul.

Penggunaan lobi efektif terutama diterapkan dalam organisasi besar dan pemerintahan, namun prinsipnya dapat disesuaikan pula dalam organisasi pendidikan untuk meraih dukungan dan meredakan potensi konflik sebelum negosiasi berlangsung (Sari et al., 2025).

8) Dokumentasi Kesepakatan dan Komitmen Bersama

Tahapan terakhir dalam teknik negosiasi efektif adalah mendokumentasikan hasil kesepakatan yang telah dicapai. Dokumentasi tertulis dan penguatan komitmen bersama memastikan bahwa semua pihak memahami dan bertanggung jawab atas hasil keputusan yang telah disepakati secara transparan dan adil. Dokumentasi juga memudahkan evaluasi dan tindak lanjut, serta mencegah salah paham atau pelanggaran komitmen di kemudian hari.

c. Peran negosiasi dalam penyelesaian konflik

Dalam organisasi, terutama organisasi pendidikan yang melibatkan banyak pihak dengan kepentingan beragam, konflik adalah hal yang tidak bisa dihindari. Negosiasi memiliki peran sentral dalam proses penyelesaian konflik karena mampu menjadi alat komunikasi yang membuka ruang dialog antara pihak-pihak bersengketa.

Negosiasi memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk menemukan titik temu berdasarkan pemahaman bersama, mempertimbangkan kepentingan masing-masing, dan mencari solusi yang menguntungkan untuk semua pihak. Hal ini tidak hanya menyelesaikan persoalan yang ada, tetapi juga memperbaiki dan memperkuat hubungan antar anggota

organisasi, serta mendorong iklim kerja yang harmonis dan produktif.

Lebih jauh, negosiasi yang diterapkan dalam manajemen konflik organisasi pendidikan dapat meningkatkan rasa keadilan dan kepemilikan atas hasil keputusan karena semua pihak merasa terlibat secara aktif selama prosesnya. Dengan demikian, negosiasi tidak sekadar penyelesaian masalah sesaat tetapi menjadi fondasi pengembangan budaya organisasi yang kolaboratif dan komunikatif.

Keberhasilan penyelesaian konflik melalui negosiasi sangat dipengaruhi oleh keterampilan negosiator, kesiapan kedua belah pihak untuk berkompromi, dan adanya interaksi komunikasi yang konstruktif. Oleh sebab itu, pelatihan dan pembekalan keterampilan negosiasi bagi anggota organisasi sangat diperlukan sebagai investasi jangka panjang dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi.

4. Strategi Penyelesaian Konflik Berbasis Nilai Islam

a. Prinsip-prinsip resolusi konflik dalam Islam (musyawarah, adil, saling menghormati)

Islam memberikan panduan moral dan etika yang jelas mengenai cara penyelesaian konflik. Beberapa prinsip utama yang menjadi landasan dalam resolusi konflik menurut Islam adalah musyawarah, keadilan, dan saling menghormati.

1) Musyawarah (Syura)

Musyawarah adalah salah satu pilar utama dalam penyelesaian konflk di Islam yang melibatkan proses komunikasi terbuka dan diskusi bersama tanpa paksaan. Berdasarkan Firman Allah dalam Surat Asy-Syura ayat 38, “Dan urusan mereka adalah musyawarah di antara mereka,” Islam mendorong penyelesaian masalah melalui dialog yang sehat dan derajat kesetaraan tanpa dominasi kekuasaan sepihak.

Musyawarah menuntut keterbukaan pikiran, kesediaan mendengarkan, dan niat baik untuk mencari titik temu yang adil, bukan usaha untuk menang sendiri. Proses ini sangat relevan khususnya di organisasi pendidikan yang melibatkan banyak elemen dengan berbagai kepentingan dan pandangan. Musyawarah membantu menjaga hubungan sosial sekaligus membuat setiap suara dihargai.

2) Keadilan (‘Adl)

Keadilan adalah prinsip tak tergantikan yang menjadi dasar

penyelesaian konflik dalam Islam. Keadilan menjamin perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dan memastikan bahwa hak semua pihak dijaga. Dalam konteks konflik, penyelesaiannya harus berorientasi pada terciptanya keadilan agar konflik tidak berujung pada tindakan yang membahayakan perdamaian dan keharmonisan.

Keadilan dalam menyelesaikan konflik tidak hanya berkaitan dengan hukum, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial dan kemaslahatan bersama untuk menjaga keseimbangan dan keberlangsungan hubungan sosial yang harmonis.

3) Saling Menghormati (Ihtiram)

Nilai saling menghormati menjadi fondasi yang sangat penting dalam Islam untuk mengelola perbedaan dan konflik. Rasulullah SAW dalam khutbah akhir hayatnya menegaskan pentingnya menjaga kehormatan, harta, dan jiwa sesama manusia. Sikap menghormati perbedaan pandangan dan kepribadian memungkinkan terjalinnya dialog yang efektif dan menghindari eskalasi permusuhan.

Prinsip menghormati ini penting diterapkan dalam konteks kelembagaan pendidikan yang senantiasa diwarnai oleh keragaman latar belakang, nilai, dan aspirasi anggota organisasi.

b. Contoh aplikasi strategi Islam dalam negosiasi dan penyelesaian konflik

Pengamalan nilai-nilai Islam dalam penyelesaian konflik tidak hanya berupa teori, tetapi telah terbukti efektif dalam berbagai konteks praktis, khususnya dalam organisasi pendidikan Islam dan masyarakat Muslim secara luas.

1) Pendekatan Tabayyun dalam Konflik Komunikasi

Tabayyun atau klarifikasi adalah teknik Islami untuk memastikan kebenaran informasi sebelum menyimpulkan dan mengambil tindakan. Dalam banyak kasus konflik di organisasi pendidikan, kesalahpahaman muncul akibat informasi yang keliru atau kurang lengkap. Dengan mempraktikkan tabayun, pihak yang terlibat konflik dapat menenangkan suasana dan menghindari asumsi negatif, sehingga negosiasi dapat berlangsung dengan dasar yang benar dan penuh rasa saling percaya (Dewi et al., 2024).

2) Musyawarah dalam Penyelesaian Konflik Organisasi

Salah satu studi jurnal tentang organisasi pendidikan Islam mengangkat praktik musyawarah sebagai metode utama penyelesaian konflik antar guru dan staf. Proses ini melibatkan partisipasi aktif semua pihak dalam forum yang terstruktur sehingga setiap kepentingan terwakili dan didengar. Hasilnya, tidak hanya tercapai keputusan yang adil, tetapi kondisi organisasi menjadi lebih kondusif dan kesatuan ukhuwah semakin kuat (Pratama et al., 2025).

3) Pendekatan Islah (Perdamaian)

Islah atau rekonsiliasi menjadi strategi yang sangat ditekankan oleh Islam dalam menyelesaikan permasalahan yang telah menimbulkan permusuhan. Dalam organisasi pendidikan, penerapan islah bisa berupa proses mediasi yang melibatkan pihak ketiga yang netral sebagai mediator untuk membangun komunikasi dan menghilangkan sentimen negatif antar pihak yang berseteru.

Islah menuntut keikhlasan dan niat baik dari semua pihak agar perdamaian dapat dicapai dan dipertahankan tanpa meninggalkan rasa saling menghormati.

c. Peran kepemimpinan dan nilai ukhuwah Islamiyah dalam organisasi pendidikan

Kepemimpinan dalam perspektif Islam sangat menentukan keberhasilan penyelesaian konflik. Pemimpin yang mengimplementasikan ajaran Islam tentang keadilan, musyawarah, dan kasih sayang mampu menciptakan iklim organisasi yang harmonis dan terbuka.

1) Kepemimpinan yang Berbasis Nilai Islam

Pemimpin dalam organisasi pendidikan Islam harus berperan sebagai fasilitator dan mediator yang mengedepankan prinsip keadilan dan prinsip musyawarah. Pemimpin yang bijaksana akan mengayomi seluruh anggota tanpa pandang bulu, menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pengambilan kebijakan agar bisa mengurangi potensi konflik. Pemimpin juga bertanggung jawab membangun kesadaran nilai ukhuwah Islamiyah atau persaudaraan yang teguh antar anggota organisasi agar solidaritas tetap kuat meskipun terdapat perbedaan.

2) Nilai Ukhuwah Islamiyah

Ukhuwah Islamiyah, konsep persaudaraan dalam Islam, merupakan ikatan batin yang mengikat setiap Muslim layaknya satu tubuh. Dalam organisasi pendidikan, penerapan ukhuwah mengajarkan anggota organisasi untuk saling menghormati, menolong, dan mengasihi satu sama lain sehingga meskipun terjadi perbedaan, persatuan tetap terjaga. Nilai ukhuwah ini menjadi pondasi penting dalam membangun kultur organisasi yang ramah konflik karena anggota memandang sesamanya sebagai saudara yang harus dijaga dan dirawat hubungannya.

3) Kepemimpinan

Transformasional dalam Islam

Kepemimpinan transformasional yang menginspirasi anggota organisasi melalui keteladanan, komunikasi efektif, dan pendekatan persuasif sangat dianjurkan. Pemimpin semacam ini dapat menanamkan nilai Islam melalui praktek nyata sehingga konflik mudah diredam dan dikelola menjadi energi positif untuk pertumbuhan organisasi.

D. Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dengan disesuaikan dengan rumusan masalah, maka dapat diambil beberapa Kesimpulan, yaitu:

Faktor-faktor penyebab konflik dalam organisasi pendidikan meliputi perbedaan visi, misi, dan tujuan; perbedaan kepentingan dan nilai antar individu atau kelompok; komunikasi yang kurang efektif; serta struktur organisasi dan pembagian peran yang tidak jelas. Faktor-faktor ini memicu ketidaksepahaman dan ketegangan yang bisa mengganggu kelancaran pendidikan.

Strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik organisasi pendidikan perlu melalui tahapan persiapan, penetapan aturan, klarifikasi, negosiasi problem solving, dan penutup. Teknik yang efektif mencakup persiapan matang, komunikasi terbuka, strategi win-win, konsesi terukur, pengelolaan emosi, serta dokumentasi kesepakatan. Negosiasi berperan sebagai sarana dialog untuk menemukan kesepakatan bersama dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis.

Penerapan strategi penyelesaian konflik berdasarkan perspektif Islam menekankan prinsip musyawarah, keadilan, dan saling menghormati yang menciptakan

dialog terbuka dan adil. Contohnya adalah pendekatan tabayun untuk klarifikasi, musyawarah dalam pengambilan keputusan bersama, dan islah sebagai rekonsiliasi dengan mediator netral. Kepemimpinan Islam yang berkeadilan dan nilai ukhuwah Islamiyah berperan penting menjaga persatuan dan harmoni dalam organisasi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Amarullah, A. K. (2022). MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *AKTUALITA Jurnal Penelitian Sosial Dan Keagamaan*, *12*(2), 11–20.

Anwar, K. (2025). Urgensi Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam Multikultural. *At-Taklim: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, *2*(7), 171–182.

Asbari, M., Fajrin, A., & Ayunita, D. (2025). Teknik Negosiasi Dan Komunikasi Bisnis : Solusi Efektif Mengatasi Konflik Dan Meningkatkan Kinerja Berdasarkan Study Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, *2*(1), 7–11.

Aulia, D. S., & Julaiha, S. (2024). Negosiasi Sebagai Alternatif Dalam Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan. *JIMPI : Jurnal Inofatif Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(2), 160–172.

Aulia, Y. (2024). Pentingnya Merumuskan Visi Dan Misi Pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, *9*(1), 58–67.

Badrudin, M., Ningrum, N. A., & Qadam, I. U. (2024). Peran Komunikasi Efektif Dalam Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan. *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(1), 67–75.

Dewi, M. L. R., Najah, S., Wulandari, S. D., & Azkiyah, R. (2024). Metode Penyelesaian Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam. *CERDAS Jurnal Pendidikan*, *3*(2), 14–33. https://doi.org/10.58794/cerdas.v3i2.1094

Fatih, M., Fauzi, N., & Norman, E. (2025). Effective Communication in Building Healthy and Productive Relationships. *MES Management Journal*, *4*(1), 662–671.

Fauzi, N. B., Sumarni, L., Esfandiary, S., Balqis, K. N. Al, & Aprihatno, A. (2024). Strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik organisasi. *HUMANUS: Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, *1*(1), 459–465.

Holck, L. (2018). Unequal by Structure: Exploring the Structural Embeddedness of Organizational Diversity. *Organization*, *25*(2), 242–259.

Iriani, U. (2025). Strategi Negosiasi Efektif Dalam Mengelola Konflik Konstruktif Di Organisasi Pendidikan. *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, *5*(1), 17–27. https://doi.org/10.47467/tarbiatuna.v5i1.6306

Iroda, R., Boboxon, T., & Sobit, T. (2022). PSYCHOCORRECTIVE ANALYSIS OF CONFLICT SITUATIONS DURING ADOLESCENCE IN INTERPERSONAL RELATIONS. *International Journal of Early Childhood Special Education*, *14*(6).

Khovivah, W. V., Sholehah, M., Saleh, M. A., Jamilah, A. U., & Mu'alimin. (2024). Definisi Konflik dan Pentingnya Manajemen Konflik dalam Pendidikan. *MASMAN: Master Manajemen*, *2*(4), 40–51.

Nuwa, G. (2024). Resolusi Konflik Berbasis Kearifan Lokal Sikka: Konstruksi Prinsip Negosiasi Dalam Perkawinan Adat Krowe Di Kabupaten Sikka. *Jurnal Genesis Indonesia*, *3*(2), 89–99.

Pratama, A. D., Haq, M. T., Firmansyah, F. Z., Hidayat, W., Wismanto, W., & Mayasari, F. (2025). Konsep Keadilan dan Perdamaian Dalam Islam. *Reflection: Islamic Education Journal*, *2*(1), 49–57.

Rifai, A. S. (2025). Konflik Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Salam Magelang). *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *8*(2), 2265–2270. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.7097

Rosidah, N. M., & Hasanah, K. (2024). Menangani Konflik Dalam Organisasi Pendidikan : Identifikasi , Tahapan , Dan Dampaknya Dalam Organisasi. *Jurnal Transformasi Bisnis Digital*, *1*(6), 33–49. https://doi.org/10.61132/jutrabidi.v1i6.381

Sari, S. P., Anggraeni, C. C., Fitri, N., Pangestu, G. L., & Rochman, P. N. (2025). Lobi Dan Negosiasi Sebagai Strategi Komunikasi Efektif Dalam Membangun Kesepakatan Di Ranah Organisasi Dan Kebijakan Publik. *Federalisme : Jurnal Kajian Hukum Dan Ilmu Komunikasi*, *2*(2), 15–26. https://doi.org/10.62383/federalisme.v2i2.577

Shutadi, A. A., Soeprapto, A., Julfi, A., Silamat, E., Soelistya, D., Saputra, R. S. H., Muksin, I., & Nalu, K. (2025). *Mengelola Konflik Dalam Organisasi: Teknik, Strategi, Dan Aplikasi*. PT. Nawala Gama Education.

Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D. In *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Alfabeta.

Wirastama, M. (2019). *Negosiasi Itu Ada Ilmunya: Mengupas Strategi Dahsyat Memenangkan Negosiasi Dengan Siapa Saja, Kapan Saja, Dan Di Mana Saja*. Anak Hebat Indonesia.