

# Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam di Masa *New Normal Pandemic Covid-19*

Gladys Dwiani Tinovella Tubarad 

Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

 [gladys.dwianitinovella@umj.ac.id](mailto:gladys.dwianitinovella@umj.ac.id)

Submitted: 2022-03-19

Revised: 2022-05-25

Accepted: 2022-07-01

Copyright holder:

© Tubarad, G. D. T. (2022)

This article is under:



How to cite:

Tubarad, G. D. T. (2022). Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam di Masa New Normal Pandemic Covid-19 . *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(2). <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i2.182>

Published by:

Kuras Institute

Journal website:

<https://journal.kurasinstitute.com/index.php/bocp>

E-ISSN:

2656-1050

**ABSTRACT:** *Conflict is a condition that arises from incompatibility or conflict that affects the parties involved, both positive and negative influences. There are two views related to the consequences or effects of conflict. This study aims to look at conflict management in reducing work stress during the COVID-19 pandemic from an Islamic perspective. This research uses the method. This research uses a type of literary research, or library research that relies on a literature review related to the object of research. the proactive model comes from the leadership of the Prophet Muhammad SAW, the SALAM model is seeing, agreeing, learning, learning, and realizing, and the SNT model, namely Shura (deliberation), Naseeha (advice), and Ta'awun (cooperation). The results of the intervention show that the tendency to reduce stress when implementing conflict management is seen from an Islamic perspective during the COVID-19 pandemic.*

**KEYWORDS:** *Conflict Management, Covid-19*

## PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari, konflik merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dan dapat terjadi kapanpun. Ketika pertama kali diciptakan, konflik sudah ada dalam diri manusia dan mempunyai sifat untuk melakukan konflik. Perbedaan dalam berbagai kondisi pada akhirnya dapat menyebabkan suatu konflik. Robbins (2012) mengemukakan pandangan konflik dibagi menjadi tiga, yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis. Konflik yang dipandang sebagai suatu pembelajaran akan menjadi makna positif karena merupakan sumber kemajuan, namun konflik akan menjadi suatu hal negatif jika akhirnya menimbulkan stress, perpecahan bahkan permusuhan (Dalimunthe, 2016). Kenyataannya, hal yang sering terjadi adalah konflik yang akhirnya berdampak tidak baik. Konflik sering diartikan sebagai suatu pertentangan, perbedaan atau ketidakcocokan. Konflik juga terkadang dianggap sebagai gangguan yang disebabkan oleh tingkah laku dan hampir semua konflik disebabkan oleh ketidakpahaman, kurang paham, salah paham, atau gagal paham terhadap suatu hal karena kegagalan berkomunikasi antarpihak. Selain itu, perbedaan identitas yang dibawa oleh masing-masing individu dalam suatu interaksi sosial dapat menjadi konflik.

Perbedaan individu lainnya adalah sikap, perilaku, keterampilan, pengetahuan, kecerdasan, adat istiadat, keyakinan, fisik, keinginan, harapan, masalah, dan lain-lain. Perbedaan-perbedaan tersebut, jika dibawa dalam suatu interaksi sosial maka situasi konflik dapat terjadi dimana hal tersebut merupakan suatu kewajaran (Ekawarna, 2020). Dalam islam, adanya suatu konflik dalam kehidupan manusia dapat meningkatkan taraf hidup, sehingga konflik merupakan suatu keharusan, seperti yang dijelaskan dalam Allah berfirman yang artinya:

“Seandainya Allah tidak me-nolak (keganasan) sebagian ma-nusia dengan sebagian yang lain, pasti rusaklah bumi ini”. (QS Al-Baqarah: 251)

Konflik yang diajarkan oleh syari’at islam masih dalam taraf pelaksanaan al-akhdzu bi akhaffi dlararain yang berarti mengambil dampak yang lebih kecil diantara dua aspek negative (Muliati 2016). Menurut teori organisasi, adanya konflik adalah hal yang tidak dapat dihindari dan harus dikelola yang berarti konflik merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penyelenggaraan suatu organisasi (Satrijo, 2018). Konflik dalam organisasi merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antar anggota organisasi, perbedaan kepentingan, perbedaan perilaku kerja, perbedaan sifat individu, perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas, perbedaan inisiatif dan pemikiran antara manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan, bawahan dengan bawahan yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Konflik dalam organisasi pun dapat sebagai sarana untuk membuat perubahan dalam hal positif maupun negatif. Konflik yang bersifat konstruktif seperti dapat memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok, menjadi saluran yang merupakan sarana penyampai masalah dan peredaan ketegangan dan memupuk lingkungan evaluasi diri serta perubahan dapat memberikan dampak positif (Saleh 2012). Namun, konflik yang akhirnya merusak organisasi tersebut perlu mendapat perhatian yang serius dengan manajemen konflik yang baik.

Manajemen konflik bertujuan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dengan cara mengelola konflik, memelihara konflik, menumbuhkan konflik yang bisa diambil fungsi positifnya bagi efektivitas organisasi dan meminimalkan akibat dari konflik yang dapat merugikan organisasi (Dalimunthe n.d). Proses yang terjadi dalam suatu konflik dibagi menjadi empat tahapan, mulai dari tahap oposisi atau ketidakcocokan, tahap kognisi dan personalisasi, dan tahap perilaku, dan hasil akhir (Terziev, 2018). Thomas-Kilman memperkenalkan lima model dalam menyelesaikan konflik, yaitu mempersatukan (*integrating*), membantu (*obliging*), mendominasi (*dominating*), menghindar (*avoiding*), dan mengadakan kompromi (*compromising*) (Murerwa, 2019). Islam mengajarkan dalam mengelola suatu konflik atau menyelesaikan perbedaan dan pertentangan dengan cara yang damai. Konsep resolusi konflik dalam islam cenderung memiliki kesamaan dalam manajemen secara umum. Irani dan Lebanon berpendapat bahwa resolusi konflik seringkali dianggap sebagai konsep Barat.

Hal tersebut dikarenakan kerangka budaya dan agama tidak ditemukan dalam penelitian resolusi konflik. Konflik sebagai masalah negatif yang harus diselesaikan, sedangkan dalam islam, konflik dipandang sebagai suatu yang melekat dan positif dalam teologi islam, konflik merupakan sifat manusia yang dapat dikelola untuk mencapai hal yang positif dan konflik bukanlah hal yang negatif atau positif karena merupakan suatu keadaan interaksi ilmiah dalam interaksi manusia (Abdul, 2017). Terdapat beberapa pendekatan manajemen konflik dalam islam, yaitu model proaktif yang bersumber dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, model SALAM, yaitu *see, agree, learn, advising, dan minimizing*, dan model SNT, yaitu *Shura (konsultasi), Naseeha (advice), dan Ta’awun (cooperation)* (Helmy, 2014). Konflik dalam diri individu, yang terjadi jika seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih daripada kemampuannya. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja dapat menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk melihat melihat manajemen konflik terhadap penurunan stres kerja di masa pandemi covid-19 dilihat dalam perspektif islam. Penelitian ini menggunakan n jenis penelitian literer, atau penelitian pustaka yang bertumpu pada telaah kepustakaan yang berkaitan

dengan objek penelitian (Moleong, 2021), dengan melihat kecenderungan stress kerja pada mahasiswa pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Model proaktif yang bersumber dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, model SALAM, yaitu *see, agree, learn, advising, dan minimizing, dan model SNT, yaitu Shura (konsultasi), Naseeha (advice), dan Ta'awun (cooperation)*. Hasil intervensi menunjukkan bahwa kecenderungan stress turun ketika mengaplikasikan manajemen konflik dilihat dalam perspektif islam di masa pandemi covid-19.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Istilah konflik menurut islam (Al-Quran) tidak ditemukan, namun terdapat persamaan kata konflik adalah ikhtilaf yang berarti perselisihan atau pertengkaran. Hal yang disampaikan sebagai konflik tertuang dalam perseteruan Qabil dan Habil, Perselisihan antara Nabi Nuh dengan kaumnya, Nabi Ibrahim dengan Abrahah, dan Nabi Musa dengan Fir'aun.18 Konflik juga disebutkan dalam manusia merupakan suatu hal yang tidak dapat terelakkan, seperti dalam QS. Al-Baqarah ayat 36 yang artinya:

“Lalu setan memperdayakan keduanya dari surga sehingga keduanya dikeluarkan dari (segala kenikmatan) ketika keduanya di sana (surga). Dan Kami berfirman, “Turunlah kamu! Sebagian kamu menjadi musuh bagi yang lain, Dan bagi kamu ada tempat tinggal dan kesenangan di bumi sampai waktu yang ditentukan” (QS. Al-Baqarah ayat 36)

Konflik tidak hanya menimbulkan dampak negatif, namun terkadang membawa dampak konstruktif yang positif tergantung pada manajemennya (Muliati, 2016). Konflik negatif yang membahayakan apabila konflik tersebut menimbulkan kerusakan atau dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok atau organisasi dan perorangan, sedangkan dikatakan positif jika akhirnya menstimulasi timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan kelompok, mengarahkan kreativitas kelompok dalam memecahkan masalah yang. Manajemen konflik merupakan kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi, yang menuntut keterampilan manajemen tertentu. Manajemen konflik merupakan pengelolaan konflik yang tidak hanya berfokus pada menghindari, mengurangi, atau menghilangkan konflik, namun juga melibatkan perancangan strategi yang dapat membuat konflik justru menjadi dasar perolehan insight dalam pengembangan organisasi dan individu-individu yang menjadu bagian organisasi tersebut. Adapun pendapat lain, manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga Menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Resolusi konflik adalah pendekatan relasional dalam penanganan konflik. Dalam prosesnya, komunikasi interpersonal bertujuan agar para pihak yang terlibat konflik menemukan titik damai yang memuaskan (Budiwibowo, 2018).

Manajemen atau mengelola konflik harus mempunyai strategi yang tepat dalam penyelesaian konflik. Setiap konflik yang berbeda akar masalahnya belum tentu bisa ditangani atau diselesaikan dengan strategi manajemen konflik yang sama. Berikut model penanganan konflik menurut Thomas Killman yang terbagi menjadi 5 strategi beserta kondisi yang mungkin dapat sesuai. Konflik dalam terminologi Al-Qur'an sepadan dengan kata “ikhtilaf” yang berarti berselisih/ berlainan. Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat Al-Qur'an, diantaranya dalam Surat Ali Imran Ayat 105 :

“Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. mereka Itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat (QS Ali Imran : 105)”.

Islam mengajarkan kita bagaimana cara mengatasi konflik, dan cara- cara ini telah dituangkan dalam ayat-ayat Qur'an yang diturunkan kepada Rasulullah SAW, yang selanjutnya kita sebagai

manusia dapat mentauladani caranya beliau dalam menyelesaikan konflik salah satu cara dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan negosiasi atau perundingan. Tindakan menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam term satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasi hubungannya dengan pihak lain (Wijayanti, 2015).

Islam mengajarkan dalam mengelola suatu konflik atau menyelesaikan perbedaan dan pertentangan dengan cara yang damai. Konsep resolusi konflik dalam islam cenderung memiliki kesamaan dalam manajemen secara umum. Irani dan Lebanon berpendapat bahwa resolusi konflik seringkali dianggap sebagai konsep Barat. Hal tersebut dikarenakan kerangka budaya dan agama tidak ditemukan dalam penelitian resolusi konflik. Ahli teori barat memandang konflik sebagai masalah negatif yang harus diselesaikan, sedangkan dalam islam, konflik dipandang sebagai suatu yang melekat dan positif. Dalam teologi islam, konflik merupakan sifat manusia yang dapat dikelola untuk mencapai hal yang positif dan konflik bukanlah hal yang negatif atau positif karena merupakan suatu keadaan interaksi ilmiah dalam interaksi manusia (Abdul, n.d). Terdapat beberapa pendekatan manajemen konflik dalam islam, yaitu model proaktif yang bersumber dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, model SALAM, yaitu *see, agree, learn, advising, dan minimizing*, dan model SNT, yaitu *Shura (konsultasi), Naseeha (advice), dan Ta'awun (cooperation)* (Helmy, 2014).

Model roaktif merupakan sebuah manajemen konflik dengan pendekatan Islam yang menjelaskan model pra-perubahan yang berasal dari model kepemimpinan Nabi Muhammad yang terdiri dari langkah-langkah perkembangan, yaitu: survei, pendekatan, diagnosis, rencana, tindakan, penilaian, dan pelebagaan. Model ini dirancang untuk menghindari konflik; namun konflik masih mungkin terjadi. Model ini membahas proses manajemen konflik tanpa mendekati perspektif nilai-nilai Islam yang dapat digunakan dalam proses ini. Dan bagi kamu ada tempat tinggal dan kesenangan di bumi sampai waktu yang ditentukan. Identifikasi konflik yang muncul pada individu dapat dilihat pada tabel 1.

Manajemen konflik dalam perpektif islam juga terdapat model SNT. Model SNT adalah proses proaktif yang mendorong konflik konstruktif. Menghindari konflik dalam model SNT tidak mengacu pada ketidaktahuan konflik; melainkan menyajikan cara untuk memperkaya konflik yang menguntungkan. Huruf "S" adalah singkatan dari prinsip utama dalam agama Islam, yaitu '*Syura*', atau konsultasi, menyiratkan bahwa seseorang harus berkonsultasi dengan orang lain sebelum menerapkan perubahan apa pun. Pendekatan semacam itu meminimalkan ketidaksepakatan antara pihak-pihak pemangku kepentingan dan memungkinkan pengembangan lingkungan yang kondusif untuk perubahan. Prinsip kedua adalah '*Naseeha*' ("N") yang artinya nasihat. Saran dapat ditawarkan kepada semua pemangku kepentingan, dengan umpan balik kepada manajer dan klien memberikan kejelasan tentang perubahan. Saran yang tulus dan pertukaran sudut pandang antara pihak memupuk pemahaman bersama tentang konsekuensi dari perubahan. Elemen terakhir '*Ta'awun*' dilambangkan dengan "T". Menunjukkan kerja sama, yang penting untuk proses perubahan, untuk mempromosikan komunikasi yang sehat, mengurangi lawan perubahan, dan menghilangkan lingkungan tempat kerja yang tidak bersahabat (Abdul, 2017).

*Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)* yang telah dinyatakan World Health Organization (WHO) sebagai global pandemic banyak memengaruhi berbagai bidang termasuk bidang pendidikan. WHO merekomendasikan untuk menghentikan berbagai kegiatan yang menimbulkan kerumunan untuk mencegah penularan Covid-19. Sejak Covid 19 masuk ke Indonesia, kebijakan *social distancing* juga mulai diterapkan. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Pendidikan Tinggi mengeluarkan Surat Edaran Mendikbud Nomor 4 Tahun 2020 yang menginstruksikan kegiatan belajar dilakukan dari rumah melalui pembelajaran jarak jauh (Mendikbud RI, 2020). Peningkatan jumlah kasus Covid-19 yang terus bertambah menghasilkan berbagai inovasi-inovasi berbasis teknologi agar system pendidikan dapat berjalan baik dan tercapai kompetensi sesuai dengan capaian pembelajaran

Tabel 1. Identifikasi konflik yang muncul

Jenis Konflik	Deskripsi
Konflik dalam diri individu	Terjadi jika seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih daripada kemampuannya.
Konflik antar individu dalam organisasi yang sama	Sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
Konflik antara individu dan kelompok,	Berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Misalnya, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama	Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
Konflik antar organisasi,	Timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

lulusan. Namun, implementasi konten pendidikan kedokteran virtual ini membatasi aktivitas fisik hanya memungkinkan pembelajaran jarak jauh terkait aspek kognitif secara online. Aspek psikomotor dan afektif sulit dilaksanakan sehingga kegiatan praktikum, tugas lapangan, kegiatan di rumah sakit, dan penelitian sulit berjalan. Kegiatan ini tidak dapat tergantikan dengan model pembelajaran jarak jauh secara online.

Berdasarkan perkembangan terkini terkait kasus Covid-19 secara global maupun di Indonesia, merujuk pada Surat Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri Dalam Negeri tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran pada Tahun Ajaran 2020/2021 dan Tahun Akademik 2020/2021 di Masa Pandemi *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*, kegiatan pembelajaran di perguruan tinggi dapat dilakukan secara campuran (*hybrid learning*), dalam jaringan, dan tatap muka, sehingga kompetensi peserta didik yang belum tercapai terutama dalam aspek afektif dan psikomotor dapat mulai dipetakan dan direncanakan untuk dilakukan kegiatan pembelajaran tatap muka. Hasil perencanaan yang dibuat kemudian dapat dilakukan sosialisasi terhadap komponen pelaksana seperti tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sumber daya lainnya yang menunjang dan juga terhadap peserta didik dan orangtuanya (Zega, 2022). Pelaksanaan kegiatan pembelajaran tatap muka tentu akan adanya pro dan kontra, namun berdasarkan beberapa analisa terkait pencapaian kompetensi dan masa studi, kegiatan tersebut harus tetap dilaksanakan. Aspek psikomotor dan afektif sulit dilaksanakan sehingga kegiatan praktikum, tugas lapangan, kegiatan di rumah sakit, dan penelitian sulit berjalan. Kegiatan ini tidak dapat tergantikan dengan model pembelajaran jarak jauh secara *online*.

Manajemen konflik dapat dilakukan dengan cara mengelola konflik, memelihara konflik, menumbuhkan konflik yang bisa diambil fungsi positifnya. Proses yang terjadi dalam suatu konflik dibagi menjadi empat tahapan, mulai dari tahap oposisi atau ketidakcocokan, tahap kognisi dan personalisasi, dan tahap perilaku, dan hasil akhir (Dalimunthe, 2016). Pada keadaan ini dibutuhkan peran pemimpin untuk melakukan manajemen konflik. Pemimpin dapat melakukan penyelidikan terkait masalah tersebut sehingga menimbulkan pro dan kontra. Selanjutnya mendengarkan dan memahami pandangan dari kedua belah pihak alasan setuju dan tidak setuju terkait pelaksanaan kegiatan tatap muka. Selanjutnya, pimpinan dapat mempertemukan kedua belah pihak dengan memaparkan kebijakan yang sudah diputuskan oleh pimpinan, tentunya dengan alasan-alasan yang bisa diterima oleh kedua belah pihak. Kegiatan pembelajaran tatap muka yang direncanakan untuk dilakukan, dipaparkan dengan pengaturan teknis yang baik dan memperhatikan protokol Kesehatan, serta mempersiapkan kemungkinan-kemungkinan solusi bila pada saat pelaksanaan ketakutan akan penularan COVID-19 itu terjadi.

## KESIMPULAN

Konflik merupakan kondisi yang timbul dari ketidakcocokan atau pertentangan yang berpengaruh terhadap pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif ataupun pengaruh negatif. Terdapat dua pandangan terkait dengan akibat atau pengaruh adanya konflik. Pandangan pertama beranggapan bahwa konflik dan merupakan suatu gejala yang membahayakan dan pertanda instabilitas lembaga. Implikasinya, manakala suatu lembaga pendidikan sering memiliki konflik, berarti lembaga tersebut semakin tidak stabil dan rentan akan bahaya sehingga harus segera diatasi. Sebaliknya, pandangan kedua beranggapan bahwa konflik itu menunjukkan adanya dinamika dalam organisasi, yang bisa mengantarkan pada kemajuan. Apabila dalam lembaga tidak ada konflik, justru ini menunjukkan tidak ada dinamika sama sekali yang berarti jauh dari realisasi kemajuan, dengan demikian konflik juga harus dikelola dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Cader, A. (2017). Islamic principles of conflict management: A model for human resource management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 345-363. <https://doi.org/10.1177%2F1470595817740912>
- Budiwibowo, S. Sudarmiani (2018) MANAJEMEN PENDIDIKAN. Yogyakarta: Penerbit Andi. [Google Scholar](#)
- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen konflik dalam organisasi. *Jurnal Bahas Unimed*, 27(1), 78255. [Google Scholar](#)
- Ekawarna (2020), *Manajemen Konflik Dan Stres*, ed. Bunga Sari Fatmawati, 2nd ed. Jakarta: Bumi Aksara. [Google Scholar](#)
- Helmy, S., Labib, A., & AbouKahf, A. (2014). The impact of Islamic values on interpersonal relationship conflict management in Egyptian business organizations “an applied study”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 1090-1110. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.561>
- Mendibud RI, “Surat Edaran No. 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (Covid-19)”. [Google Scholar](#)
- Muliati, I. (2016). Manajemen Konflik dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam. *Tingkap*, 12(1), 39-52. [Google Scholar](#)
- Murerwa, T., & Guantai, F. (2019). Conflicts and Conflict Management in Modern Organisations-A Pre–Conflict Resolution Environment Approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 749-757. [Google Scholar](#)
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. [Google Scholar](#)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior. Spcollege.edu. [Google Scholar](#)
- Satrijo Budiwibowo, M. M., & Sudarmiani, M. P. (2018). *Manajemen Pendidikan*. Penerbit Andi. [Google Scholar](#)
- Salleh, M. J., & Adulpakdee, A. (2012). Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1), 15-22. [Google Scholar](#)
- Terziev, V., Kuzdova, B. V., & Georgiev, M. (2017). Управление на конфликти в организацията (Conflict Management in Organization). Available at SSRN 3137762. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3137762>
- Wijayanti, Y. T. (2015). Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam. *Profetik: Jurnal Komunikasi*, 8(1). [Google Scholar](#)
- Zega, M. R. B. (2022). Faktor Penyebab dan Upaya Mengatasi Prokrastinasi Akademik Peserta Didik Pada Masa Pandemi Covid-19. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(1), 28-35. <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i1.134>