

PERANAN KEPIMPINAN DALAM MENGURUS KONFLIK ORGANISASI: SATU KERANGKA ISLAM

THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: AN ISLAMIC FRAMEWORK

Norhafizah Abdul Halim^{1*}

Shahid Azim Mohd Saufi²

Norhaizan Abdul Halim³

¹Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA, Sungai Petani, 08400 Kedah, Malaysia
(E-mail: hafizahhalim@uitm.edu.my)

²Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA, Sungai Petani, 08400 Kedah, Malaysia
(E-mail: azimsaufi@uitm.edu.my)

³Jabatan Kejuruteraan Awam, Politeknik Merlimau, Jasin, 77300, Melaka, Malaysia
(E-mail: haizanpoli@gmail.com)

*Corresponding author: hafizahhalim@uitm.edu.my

Article history

Received date : 18-3-2025

Revised date : 19-3-2025

Accepted date : 6-4-2025

Published date : 25-4-2025

To cite this document:

Abdul Halim, N., Mohd Saufi, S. A., & Abdul Halim, N. (2025). Peranan kepimpinan dalam mengurus konflik organisasi: Satu kerangka islam. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 10 (72), 256- 266.

Abstrak: Kajian ini bertujuan meneliti dan menganalisis aspek kepimpinan berteraskan Islam dalam pengurusan konflik di organisasi. Konflik telah lama menjadi fokus perbincangan dalam bidang pengurusan organisasi dan penyelidikan kumpulan. Fenomena kewujudan konflik tidak boleh dielakkan dalam sistem organisasi yang semakin kompleks. Hubungan antara pekerja dengan pemimpin dalam organisasi amat penting bagi memastikan kelangsungan prestasi dan meningkatkan produktiviti organisasi. Ini kerana kepimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam menguruskan konflik yang sering berlaku. Kepimpinan berteraskan Islam dilihat berupaya menjadi pendekatan terbaik dalam pengurusan konflik organisasi. Persoalannya, apakah konsep kepimpinan dalam Islam dan bagaimanakah konsep kepimpinan Islam dapat dijadikan panduan dalam pengurusan konflik di organisasi? Bagi menjawab persoalan ini, perbincangan dalam kertas kerja ini terbahagi kepada dua bahagian. Pertama, mengenal pasti konsep kepimpinan berteraskan Islam; dan kedua, membincangkan konsep kepimpinan berteraskan Islam dalam pengurusan konflik organisasi. Kajian kualitatif dengan menggunakan kaedah analisis kandungan ini mendapati bahawa konsep kepimpinan Islam yang adalah berpandukan al-Quran dan al-Sunnah serta dengan meneladani tokoh pemimpin teragung iaitu Nabi Muhammad saw. Strategi Rasulullah saw perlu dijadikan pendekatan dalam pengurusan konflik organisasi kerana mempunyai ciri-ciri seperti keadilan, kesaksamaan, kesatuan dan kepelbagaian serta didasari oleh elemen kebijaksanaan, keikhlasan dan bersangka baik.

Kata Kunci: Kepimpinan berteraskan Islam, konflik, pengurusan konflik organisasi

Abstract: *This study aims to examine and analyse the role of Islamic-based leadership in conflict management within organizations. Conflict has long been a focal point in organizational management and research discussions. The phenomenon of conflict cannot be avoided in increasingly complex organizational systems. The relationship between employees and leaders in an organization is crucial to ensure sustained performance and improve organizational productivity. This is because leadership is a key element in managing the conflicts that often arise. Islamic-based leadership is seen as a potential approach for effective conflict management in organizations. The question is, what is the concept of leadership in Islam, and how can it be used as a guideline for conflict management in organizations? To answer this, the discussion in this paper is divided into two parts. First, identifying the concept of Islamic-based leadership, and second, discussing the application of Islamic-based leadership in managing conflicts within organizations. This qualitative study, utilizing content analysis, finds that the concept of Islamic leadership is guided by the Quran and Sunnah, and by emulating the exemplary leadership of the Prophet Muhammad (peace be upon him). The strategy of the Prophet Muhammad (pbuh) should be adopted as an approach in managing organizational conflicts due to its characteristics such as justice, equity, unity, and diversity, underpinned by elements of wisdom, sincerity, and positive thinking.*

Kata Kunci: *Islamic - Based Leadership, Conflict, Organizational Conflict Management*

Pendahuluan

Pengurusan konflik pada masa ini semakin diberi perhatian dan penekanan oleh kerana faktor globalisasi yang telah merubah struktur dan fungsi organisasi daripada autoriti tradisional kepada global, struktur hierarki kepada koperatif dan pembentukan kerja berpasukan. Oleh itu, para pengurus abad ini perlulah mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam kemahiran pengurusan konflik. Menguruskan konflik dalam persekitaran global merupakan satu cabaran besar bagi setiap organisasi oleh kerana jaringan interaksi dan perhubungan yang meluas dalam dunia tanpa sempadan masa ini. Antara cabaran utama pengurusan moden berkisar tentang membentuk organisasi yang lebih baik iaitu organisasi yang mampu menjamin kelangsungan, bersedia menghadapi cabaran, mampu menyelesaikan apa jua halangan serta memanfaatkan peluang yang timbul. Cabaran pada masa akan datang adalah lebih besar melibatkan globalisasi ekonomi, perubahan geopolitik, pengangguran, peningkatan taraf hidup, perkembangan teknologi, masalah demografi dan kepelbagaian tenaga kerja (Rahman et al., 2023).

Kajian ini menjadi sangat relevan pada masa kini memandangkan organisasi menghadapi tekanan besar untuk mengekalkan keharmonian dalaman dalam landskap kerja yang lebih kompleks, pelbagai budaya, dan saling berhubungan. Situasi pasca pandemik dan persekitaran kerja hibrid menambahkan keperluan terhadap pendekatan kepimpinan yang holistik dan beretika, seperti yang ditawarkan oleh kepimpinan Islam (Ibrahim & Jaafar, 2022; Al-Taneiji & Khalifa, 2021). Pemimpin kini bukan sahaja dituntut untuk membuat keputusan rasional, tetapi juga perlu menyeimbangkan antara keperluan prestasi dengan prinsip nilai dan kemanusiaan.

Dari aspek pengurusan, konflik yang berlaku boleh menghancurkan kejayaan sesebuah organisasi jika tidak diurus dengan baik. Bagi sesebuah organisasi, penting bagi pihak pengurusan untuk mengetahui dan memahami perlakuan manusia yang diterajui mereka.

Pengurusan konflik organisasi perlu memberi lebih penekanan dari aspek emosi, tingkah laku, nilai dan etika diri. Menurut French et al. (1983), teori dan amalan pembangunan organisasi memberi tumpuan terutamanya dalam aspek kemanusiaan dan sosial. Aspek kemanusiaan yang diberi tumpuan ialah nilai, tingkah laku dan kepimpinan (Ali & Weir, 2020).

Kepimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam pengurusan sesebuah organisasi. Perbincangan mengenai kepimpinan banyak dilakukan oleh para penyelidik dan ahli pengurusan baik dari perspektif Barat mahupun Islam. Hal ini kerana kepimpinan merupakan satu seni dan amalan seseorang individu dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil (Yukl, 2008). Kepimpinan merupakan suatu proses dalam mempengaruhi individu lain untuk memahami dan bersetuju dengan setiap tindakan yang perlu dilakukan secara berkesan. Kepimpinan Islam menekankan niat (niyyah) pemimpin untuk mengabdikan diri kepada Allah dan mematuhi garis panduan etika dan akhlak yang disediakan oleh ajaran Islam (Baba, 2012). Sesebuah organisasi akan bergantung kepada individu (pemimpin) dengan amalan kepimpinan atau kekukuhan prosedur yang dibawahnya.

Walau bagaimanapun, kajian terdahulu masih belum memberikan hubungan yang jelas antara teori kepimpinan Islam dengan aplikasi praktikal dalam menangani konflik organisasi. Banyak penyelidikan lebih menumpukan pada dimensi konseptual tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana prinsip seperti syura, keadilan, dan amanah dapat diterjemahkan dalam konteks pengurusan konflik harian (Salleh & Ahmad, 2021). Tambahan lagi, terdapat organisasi yang menghadapi kesukaran untuk mengadaptasi nilai-nilai kepimpinan Islam kerana wujud jurang antara teori dan realiti pentadbiran. Sebagai contoh, satu kajian kes oleh Kamal et al. (2022) mendapati bahawa walaupun organisasi berasaskan Islam di Malaysia mengamalkan nilai kepimpinan Islam secara simbolik, namun dalam menangani konflik dalaman, pendekatan yang digunakan masih bersifat autoritarian dan tidak konsisten dengan prinsip keadilan Islam.

Walaupun konflik sukar untuk dihindarkan kerana ia lahir secara semulajadi dari kepelbagaian cita-cita dan sifat manusia, namun usaha keras untuk membendung dan menanganinya adalah sangat mustahak untuk dipraktikkan dalam keseluruhan organisasi. Mengelak konflik merupakan sesuatu yang tidak inovatif sebaliknya mengurus konflik dapat menjana inovasi dan mempergiat pengembangan organisasi (Matthew, 2016). Kegagalan berbuat demikian mampu mengundang ketidakcekan, ketidaktelusan dan pelbagai salah laku pentadbiran yang hanya akan membawa kerugian kepada keseluruhan organisasi tersebut.

Kaedah Kajian dan Pengumpulan Data

Pemilihan dokumen dalam kajian ini dilakukan secara sistematik dan berfokus, berasaskan pendekatan pensampelan bertujuan (purposeful sampling), dengan matlamat mengenal pasti sumber-sumber ilmiah yang relevan secara langsung dengan tema utama kajian, iaitu kepimpinan Islam dan pengurusan konflik dalam organisasi. Dokumen-dokumen yang dipilih merangkumi artikel jurnal yang telah melalui proses semakan rakan sebaya (peer-reviewed), buku akademik, laporan penyelidikan, dan dokumen dasar yang diterbitkan dalam tempoh antara tahun 2000 hingga 2024. Keutamaan diberikan kepada penerbitan terkini untuk memastikan kajian ini mencerminkan konteks dan cabaran semasa. Proses pencarian dokumen dilaksanakan melalui pangkalan data yang diiktiraf seperti Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan MyJurnal, dengan penggunaan kata kunci seperti "Islamic leadership", "conflict

management in Islamic organizations", "pengurusan konflik Islam", dan istilah-istilah yang bersesuaian.

Kriteria pemilihan dokumen ditetapkan dengan jelas, iaitu: (1) kajian mesti berkaitan secara langsung dengan kepimpinan Islam atau pengurusan konflik dalam konteks organisasi, (2) sumber yang digunakan mestilah sumber primer atau sekunder yang sah dan telah diterbitkan oleh penerbit yang diiktiraf, (3) melibatkan kajian empirikal atau konseptual yang menunjukkan hubungan antara nilai-nilai Islam dengan amalan pengurusan organisasi, dan (4) relevan dengan konteks Malaysia atau negara Islam lain yang boleh memberi nilai perbandingan.

Dari sudut kesahan (validity), kajian ini menekankan penggunaan triangulasi sumber sebagai mekanisme utama, iaitu dengan membandingkan dan mengesahkan maklumat daripada pelbagai sumber dan disiplin ilmu, termasuk pengurusan, pengajian Islam, dan sosiologi organisasi. Penjanaan tema-tema utama dibuat menggunakan pendekatan constant comparison, bagi memastikan interpretasi yang konsisten dan bersifat mendalam terhadap setiap isu yang dibincangkan.

Sementara itu, kebolehpercayaan (reliability) kajian ini dipastikan menerusi proses inter-coder reliability, di mana dua penyelidik bebas telah terlibat dalam fasa awal pengkodan dokumen. Sebarang perbezaan interpretasi dianalisis dan diselesaikan secara konsensus melalui perbincangan. Selain itu, pendekatan analisis tematik digunakan dalam menstrukturkan data dan tema, dengan berpanduan kepada kerangka teori kepimpinan Islam dan prinsip pengurusan konflik yang digariskan dalam al-Qur'an dan Sunnah. Pendekatan ini bukan sahaja meningkatkan ketekalan analisis, malah memastikan ianya selari dengan objektif kajian serta bersifat praktikal untuk diaplikasikan dalam konteks organisasi sebenar.

Literatur

Konflik berasal daripada bahasa Latin iaitu *confligere* yang membawa maksud perselisihan atau pertentangan antara individu, idea, kepentingan dan lain-lain. Konflik dari perspektif lazim ditakrifkan sebagai kegagalan mekanisme pembuatan keputusan yang menyebabkan individu atau sesuatu kumpulan berhadapan dengan kesukaran memilih alternatif (March & Simon, 1958). Konflik merupakan salah satu elemen penting dalam pembangunan sesebuah organisasi. Keadaan ini disebabkan oleh aspek dinamik dan kebergantungan hubungan yang tinggi antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan majikan dan pekerja dengan pelanggan. Konflik boleh berlaku kepada setiap organisasi tanpa mengira bentuk organisasi sama ada Islam mahupun konvensional. Konflik dari sudut pandangan Islam mempunyai takrifan yang lebih luas dan mendalam. Menurut Taha Jabir Fayyad, Islam melihat konflik sebagai perselisihan pendapat, perdebatan dan perbalahan antara dua pihak atau kumpulan (Mohd Zulkifli Muhammad, Minah Japang & Mohd Faisol Ibrahim, 2010). Islam merumuskan tentang hakikat konflik merupakan iradah dan sebahagian daripada sifat manusia (Kasim Randeree & Awsam Taha El Faramawy, 2011; Fikhry Hakim Fadzilullah, 2015). Sekiranya ia dikendalikan dengan cara yang betul, maka dapat memperkaya perbincangan, memudahkan penyelesaian masalah dan menggalakkan perdebatan yang membina (Ahmad, 2007). Islam telah mengiktiraf konflik dan perdebatan sebagai lumrah yang merupakan fitrah sebagai seorang hamba. Firman Allah SWT dalam surah Hud yang bermaksud:

“ Dan kalaulah Tuhanmu (wahai Muhammad) menghendaki tentulah Dia menjadikan umat Islam semuanya menurut agama yang satu (tetapi Dia tidak berbuat demikian) dan kerana itulah mereka terus menerus perselisihan”(11:118-119).

Analisis kajian terdahulu menunjukkan beberapa perkara utama iaitu fokus kajian terdahulu lebih kepada dimensi teori berbanding amalan praktikal. Contohnya, kajian oleh Fadzilullah (2015) dan Randeree & El Faramawy (2011) menekankan bahawa konflik adalah sebahagian daripada fitrah manusia yang perlu ditangani melalui nilai-nilai Islam, namun tidak menghuraikan secara langsung mekanisme pengurusan dalam organisasi sebenar. Kajian terdahulu juga mendapati bahawa kepimpinan Islam sering dibincangkan dari segi etika dan akhlak, tetapi tidak secara spesifik dikaitkan dengan penyelesaian konflik organisasi. Mohd Yusuf Hussain (2001) dan Sidek Baba (2012) menekankan bahawa niat kerana Allah dan prinsip amanah adalah teras kepimpinan, namun aspek penyelesaian konflik organisasi jarang disentuh secara mendalam. Selain itu, kajian terdahulu banyak meneliti ciri-ciri kepimpinan Rasulullah SAW sebagai model, namun aplikasinya dalam konteks pengurusan moden kurang diperincikan.

Bagi kajian-kajian terkini di antara tahun 2020 hingga 2024 banyak menampilkan pendekatan yang lebih kritikal dan kontekstual. Sebagai contoh, Ibrahim & Jaafar (2022) menunjukkan bahawa nilai syura dan keadilan dalam kepimpinan Islam boleh dimanfaatkan untuk menyelesaikan konflik organisasi pasca pandemik, khususnya dalam sektor pendidikan dan sosial manakala kajian oleh Salleh & Ahmad (2021) pula mendapati bahawa wujud jurang pelaksanaan nilai kepimpinan Islam di organisasi swasta, di mana konflik lebih banyak diurus secara hierarki dan bukan berdasarkan musyawarah. Sementara itu, Kamal et al. (2022) melalui kajian kes organisasi berasaskan Islam mendapati wujud amalan simbolik terhadap nilai Islam, tetapi pendekatan penyelesaian konflik masih kurang selari dengan prinsip al-Qur'an dan Sunnah.

Kepimpinan Berteraskan Islam

Kepimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam pengurusan sesebuah organisasi. Perbincangan mengenai kepimpinan banyak dilakukan oleh para penyelidik dan ahli pengurusan baik dari perspektif Barat mahupun Islam. Hal ini kerana kepimpinan merupakan satu seni dan amalan seseorang individu dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Kepimpinan merupakan suatu proses dalam mempengaruhi individu lain untuk memahami dan bersetuju dengan setiap tindakan yang perlu dilakukan secara berkesan (Yukl, 2008). Menurut Ryan (2000) sesebuah organisasi akan bergantung kepada individu (pemimpin) dengan amalan kepimpinan atau kekukuhan prosedur yang dibawanya. Kepimpinan dari pandangan Barat dan Islam adalah berbeza berdasarkan asas, bentuk amalan dan pelaksanaannya. Asas kepada kepimpinan dari perspektif Islam ialah niat (Sidek Baba, 2012). Kepimpinan yang disertai dengan niat kerana Allah SWT akan menjadi ibadah selagi mana ia menjalankan amanah kepimpinan tersebut dengan aturan dan ketetapan menurut Islam. Menurut Mohd Yusuf Hussain (2001) aspek kepimpinan dalam Islam adalah penting dalam pengurusan organisasi khususnya dalam pentadbiran, etika dan pengelolaan pekerja dalam mencapai matlamat bersama.

Dalam al-Quran banyak konsep yang secara tidak langsung merujuk kepada kepimpinan. Antara istilah-istilah yang sering digunakan dalam mengetengahkan aspek kepimpinan ialah *Khalifah Allah*, *Imam* dan *Ulu al-Amr* sebagaimana yang terdapat dalam surah *al-Baqarah*: 30 dan 124, *al-Furqan*: 74, *Yunus*:14, *al-Anbiya*':73 dan *an-Nisa*:79. Sebagai contoh, perkataan khalifah disebut dalam surah al-Baqarah ayat 30 yang membawa maksud:

“Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat; “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka bertanya tentang hikmah ketetapan Tuhan itu dengan berkata; “Adakah engkau ya Tuhan kami hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal kami sentiasa bertasbih memuji-Mu dan mensucikan-Mu? Tuhan berfirman; “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang kamu tidak mengetahuinya”.

Bentuk amalan dan pelaksanaan kepimpinan dalam Islam dapat diambil rujukan melalui peranan Rasulullah saw sendiri sebagai pemimpin umat Islam dari awal hingga ke akhir zaman. Kepimpinan Rasulullah saw sebagai pemimpin dapat diteliti melalui beberapa fasa. Fasa pertama adalah ketika baginda mula mahu menyebarkan dakwah demi menegakkan agama yang benar iaitu Islam. Rasulullah saw memulakan langkah sebagai pemimpin umat di Mekah ketika turunnya seruannya Allah SWT melalui perantaraan Jibril as ketika baginda berada di Gua Hirak. Nabi Muhammad saw yang ummi (tidak tahu membaca) dan hanyalah seorang pengembala kambing ketika di Mekah namun telah diangkat darjat oleh Allah SWT sebagai pemimpin paling agung.

Nabi Muhammad saw merupakan pemimpin dan ketua Negara Islam yang pertama yang menjunjung tinggi syariat Islam dan melaksanakan kepimpinan berpandukan prinsip asas Islam yang telah diperintahkan oleh Allah SWT. Baginda juga diangkat sebagai *qudwah hasanah* iaitu sebagai-baik manusia yang penuh dengan sifat kebaikan. Nabi Muhammad saw memimpin dengan penuh keadilan, kesaksamaan, toleransi, dan menjaga kesejahteraan pengikutnya. Sebagaimana nukilan Sa'id Ramadhan al-Buti dalam kitabnya *Fiqh Sirah* berbunyi:

“Andai manusia ingin mencari sesuatu contoh terbaik yang bersifat universal, mereka akan dapati semuanya dalam kehidupan Nabi Muhammad saw”.

Ketokohan Nabi Muhammad saw sebagai pemimpin juga turut diiktiraf oleh para pengkaji Barat sehingga baginda tersenarai sebagai manusia pertama dalam senarai 100 individu paling berpengaruh di dunia. Kajian yang telah dilakukan oleh Michael H. Hart (1978) ini telah membuktikan bahawa kepimpinan Islam melalui teladan Nabi Muhammad saw berupaya membentuk pengurusan organisasi yang adil dan saksama termasuklah dalam bidang pengurusan konflik.

Analisis Pengurusan Konflik Berdasarkan Amalan Pengurusan Rasulullah SAW

Dalam konteks melaksanakan kepimpinan gaya Rasulullah saw adalah sangat penting terutamanya bagi pengurus Muslim. Ini kerana, para pekerja bawahan lazimnya akan memerhati gelagat pemimpin dan membina satu kefahaman tentang apakah bentuk amalan yang diterima dan tidak diterima dalam organisasi. Bentuk amalan ini kemudiannya akan

dipraktikkan dalam kegiatan sehari-hari di organisasi sehingga membentuk satu norma yang mengikat kelakuan seluruh ahli organisasi dalam jangka masa yang panjang. Oleh itu, bentuk amalan yang betul adalah bermula dengan etika kepimpinan yang betul iaitu dengan mencontohi kepimpinan Rasulullah saw.

Membuat keputusan dengan adil dan saksama

Berdasarkan sudut pandang Islam, corak kepimpinan dan peranan pemimpin merupakan elemen penting dalam memastikan fungsi pengurusan konflik organisasi yang efektif (Khadra, 1990; Randeree & Chaudhry, 2007). Pemimpin harus mempunyai kebolehan dan kemampuan untuk mengintegrasikan segala keputusan dan peraturan organisasi dengan bersandarkan perintah dan larangan dari al-Quran dan al-Hadith. Sekiranya perkara ini dititikberatkan oleh pemimpin dalam organisasi, maka segala perbezaan dan ketidaksepakatan dapat diuruskan dengan baik sehingga mampu mencapai erti sebenar keadilan (Khaliq Ahmad & Ogunsola, 2011). Dalam konteks pembuatan keputusan, baginda seorang yang sangat adil ketika ingin membuat sesuatu keputusan. Sifat tegas dengan keadilan ini dapat dipelajari daripada peristiwa berkaitan hukuman bagi seorang Bani Makhzum yang terlibat dalam perbuatan mencuri. Baginda mengambil tindakan yang tegas dan adil sebagaimana yang diriwayatkan oleh Aisyah r.a.

“Sesungguhnya telah binasa orang-orang sebelum kalian disebabkan apabila ada salah seorang yang terdandang di antara mereka mencuri, mereka membiarkan begitu sahaja. Akan tetapi jika salah seorang daripada mereka yang lemah (iaitu rakyat biasa) mencuri, maka mereka menegakkan hukuman baginya. Demi Allah, jika sahaja Fatimah puteri Muhammad mencuri, maka Aku sendiri yang memotong tangannya”.

Berfikiran bijaksana

Selain itu, pemimpin haruslah mempunyai kebijaksanaan dan ketelitian agar dapat bertindak dan membuat keputusan dengan baik. Kebijaksanaan Nabi Muhammad saw sebagai pemimpin dapat dilihat dalam satu peristiwa perletakan Hajar Al-Aswad. Baginda menyelesaikan perbalahan yang berlaku antara pemimpin Quraisy yang berbalah kerana masing-masing mahu meletakkan batu suci itu. Baginda Berjaya meleraikan persengketaan tersebut dengan tindakan yang adil dan dapat memuaskan hati kesemua pihak yang terlibat

Prinsip Berkasih sayang

Strategi kepimpinan Rasulullah saw dalam menyelesaikan konflik yang berlaku dapat diteladani melalui beberapa siri peristiwa yang berlaku. Antara peristiwa konflik yang dapat diselesaikan oleh Rasulullah saw ialah mendamaikan dan mempersaudarakan persengketaan yang berlaku antara dua suku Arab yang paling berpengaruh iaitu Aus dan Khazraj. Bani Aus dan Khazraj ini telah berbalah sejak sekian lama sehingga menimbulkan peperangan. Dengan kebijaksanaan langkah dan strategi Rasulullah menjadi orang tengah sehingga berjaya mendamaikan dua suku ini menjadi masyarakat yang bersaudara.

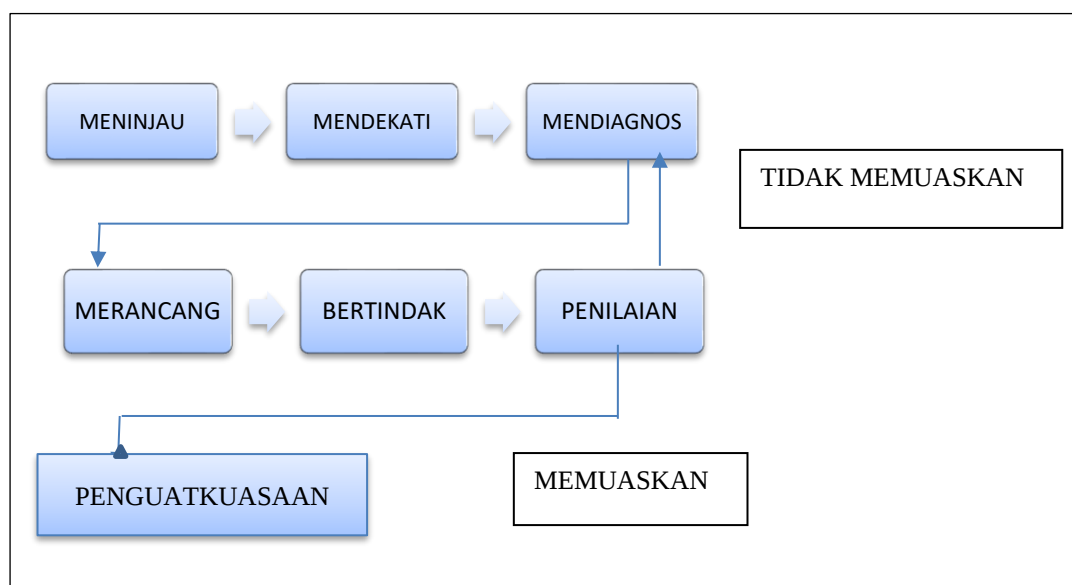
Mengamalkan Sifat Keterbukaan

Keterbukaan merupakan contoh yang wajib diteladani oleh setiap pengurusan di organisasi. Rasulullah saw adalah seorang yang sangat berfikiran terbuka dengan peka dan prihatin terhadap pendapat dan pandangan daripada orang lain walaupun baginda merupakan ketua

pada ketika itu. Sifat keterbukaan baginda dapat dicontohi daripada peristiwa Perang Uhud. Ketika menentukan strategi pertempuran, terdapat dua pandangan berbeza tentang lokasi pertempuran dan pertahanan iaitu sama ada dari dalam kota atau di luar kota Madinah. Nabi Muhammad saw lebih cenderung dengan pendapat untuk bertempur di dalam kota namun kerana mengambil kira pendapat ahli yang lain maka lokasi pertempuran ditetapkan di luar Madinah. Sifat Nabi Muhammad saw ini selari dengan perintah Allah swt dalam surah Al-Imran ayat 159 yang bermaksud:

“Maka dengan sebab rahmat (yang melimpah-limpah) dari Allah (kepadamu wahai Muhammad), engkau telah bersikap lemah lembut kepada mereka (sahabat-sahabat dan pengikutmu), dan kalaulah engkau bersikap kasar lagi keras hati, tentulah mereka lari dari kelilingmu. Oleh itu, maafkanlah mereka (mengenai kesalahan yang mereka lakukan terhadapmu), dan pohonkanlah ampun bagi mereka..”

Proses bagi mengatasi atau menguruskan konflik juga telah mendapat perhatian dalam kalangan pemikir sosial. Para sarjana dan tokoh Islam juga tidak asing lagi ketika membincangkan hal berkaitan konflik. Antaranya ialah Ibn Rushd yang menyatakan bahawa konflik boleh menjadi sumber kepada perubahan yang positif (Abbas J. Ali, 1996). Para sarjana Islam turut memikirkan dan berusaha mengeluarkan saranan dan pendekatan yang bersesuaian berdasarkan prinsip dan kaedah Islam dengan bersandarkan al-Quran dan hadith serta amalan Nabi Muhamad saw. Terdapat dua model yang dibina sebagai satu panduan dan rujukan dalam menguruskan konflik iaitu Model Proaktif dan Model SALAM (Kasim Randeree & Awsam Taha El Faramawy, 2011).



Rajah 1: Model Proaktif

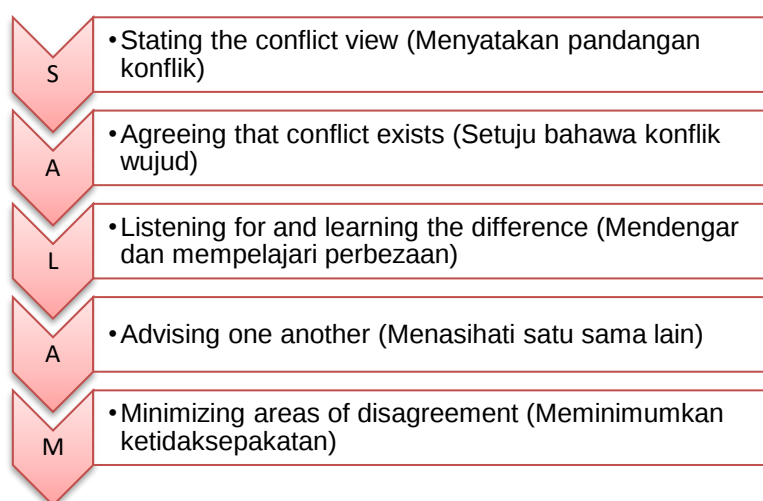
Sumber: (Diubahsuai dari Kasim Randeree & Awsam Taha El Faramawy, 2011)

Rajah 1 di atas menunjukkan model Proaktif atau disebut Model Gaya Pengurusan Rasulullah dikeluarkan oleh I. Noor (2002) yang merupakan konsep pra-perubahan yang diambil daripada kepimpinan Rasulullah saw. Berdasarkan pendekatan Islam dalam berhadapan dengan konflik yang timbul dari pelbagai perspektif berbeza, model proaktif terdiri daripada beberapa langkah

iaitu meninjau, mendekati, mendiagnos, merancang, bertindak, penilaian dan penguatkuasaan. Model Proaktif berperanan sebagai satu proses dalam menguruskan konflik yang timbul agar dapat mencapai hasil yang memuaskan hati semua pihak terlibat.

Berdasarkan gambar rajah di bawah, tindakan pertama bagi mengelakkan konflik daripada berlaku ialah dengan mengadakan tinjauan. Tinjauan ini mengambil kira keadaan persekitaran termasuklah kepelbagaian budaya setiap ahli, bentuk amalan komunikasi dan jangkaan tingkah laku terhadap perubahan. Berdasarkan tinjauan yang telah dilakukan, perbincangan yang konstruktif diadakan bagi mencari jalan penyelesaian dengan melibatkan pihak-pihak yang berpengalaman. Ini merupakan langkah kedua manakala langkah ketiga ialah menyusun diagnos dan perancangan kontigensi supaya bersesuaian dengan hasil tindak balas terhadap perubahan yang ingin dilakukan.

Langkah ini juga melibatkan perancangan terperinci terhadap kesan perubahan yang telah diatur. Setelah perubahan dilaksanakan dalam sesebuah organisasi, langkah seterusnya ialah pasukan yang terlibat dalam merancang perubahan itu bertindak sebagai orang tengah (*arbitrators*) terhadap segala tindak balas yang mungkin berlaku. Sekiranya tindak balas yang timbul adalah memuaskan, maka perubahan itu boleh terus dikuatkuasakan dalam organisasi tersebut



Rajah 2: Model SALAM

Sumber: (Diubahsuai dari Kasim Randeree & Awsam Taha El Faramawy, 2011)

Rajah 2 di atas menunjukkan model SALAM yang dibina oleh Ahmad (2007). Model ini dilihat sebagai kaedah yang berpotensi untuk dijadikan alat menguruskan konflik. Model SALAM menerangkan lima langkah bermula dengan point pertama iaitu S (*stating the conflict view* – menyatakan pandangan konflik); A (*agreeing that conflict exist*- setuju bahawa konflik wujud); L (*listening for and learning the difference* – mendengar dan memperelajari perbezaan), A (*advising one another* – menasihati satu sama lain); M (*minimizing areas of disagreement* – meminimumkan ketidaksepakatan). Pendekatan menguruskan konflik dalam Model SALAM dimulai dengan menyatakan pandangan konflik yang bermaksud bahawa perselisihan pendapat yang timbul perlulah diperjelaskan kepada semua pihak yang terlibat dalam konflik. Pada peringkat ini, ciri-ciri berkaitan konflik seperti punca, saiz dan keadaannya perlulah dinyatakan. Kemudian, semua pihak perlu bersetuju tentang perselisihan pendapat tersebut

tanpa membuat sebarang andian, prejudis mahupun berat sebelah. Seterusnya, semua pihak perlulah melalui proses mendengar dan memahami antara satu sama lain tentang perselisihan yang berlaku. Langkah ini boleh diamalkan secara lebih berkesan dengan cara menukar posisi dimana setiap pihak perlulah secara zahir menerima dan mempertahankan pendapat masing-masing dalam persekitaran perundingan. Melalui persekitaran ini, akan mempercepatkan proses menasihati antara satu sama lain. Setelah bersetuju dengan langkah intervensi yang diambil, satu pihak boleh mencadangkan bagi membantu pihak yang satu lagi dalam mengambil langkah proaktif untuk menjalankan intervensi yang telah dipersetujui. Akhir sekali, perundingan yang proaktif dapat membantu mengurangkan kebarangkalian berlakunya konflik desktritif seterusnya dapat menghapuskan faktor-faktor konflik (Ahmad, 2007).

Rumusan

Secara kesimpulannya, kepimpinan berteraskan Islam dalam pengurusan konflik organisasi diperolehi daripada dua sumber paling utama Islam iaitu Al-Quran dan hadith serta tradisi yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad saw dan para sahabat di zaman baginda. Pengurusan konflik dalam Islam menggariskan lapan faktor utama iaitu manusia sebagai khalifah Allah SWT, penyempurnaan tugas dan tanggungjawab menurut hukum Islam, keperluan mengisi sifat-sifat mahmudah iaitu sifat terpuji dan mengikis sifat mazmumah iaitu sifat yang tercela, menanam rasa tanggungjawab kepada Allah SWT dan manusia, kesedaran tentang adanya pujuk rayu dan perangkap syaitan dalam menyempurnakan tugas dan tanggungjawab, keperluan membina dan menggabungkan ilmu, iman dan amal dalam menuju kejayaan, sentiasa memiliki perasaan takut dan berharap hanya kepada Allah SWT dan sentiasa bersedia menegur, memimpin dan menggalakkan pekerja lain berpegang kepada falsafah bahawa pekerjaan adalah ibadah dan jihad di dunia. Berdasarkan sejarah pemerintahan awal Islam, para pemerintah berjaya menyelesaikan pelbagai masalah dan cabaran secara bijaksana sehingga membawa kemajuan dalam bidang ekonomi, pentadbiran, pertahanan mahupun sosial. Kejayaan ini dapat dicapai melalui penghayatan yang tinggi terhadap nilai-nilai yang dianjurkan oleh Islam serta membendung masalah konflik yang kerap berlaku dalam kalangan masyarakat. Ciri-ciri yang terkandung dalam kaedah Islam telah berhasil mendatangkan keadilan dan kesaksamaan kepada manusia sekiranya dilaksanakan dengan cara yang betul. Islam sendiri telah berhasil dalam membina pendekatan bagi menguruskan pelbagai hal melalui teknik dan strategi yang unggul dan berwibawa. Kegagalan pemimpin dalam mengurus dan menangani konflik secara adil dan bijaksana mampu mencetuskan suasana yang tidak sihat dalam persekitaran bekerja. Antara kesan tindak balas negatif yang mungkin berlaku ialah keengganan memberikan komitmen yang baik dalam tugas, enggan menghadiri mesyuarat, seminar dan lain-lain program yang dijalankan dalam organisasi, mogok, demonstrasi dan lain-lain bentuk ketidakpuasan. Selain itu, konflik yang boleh mendatangkan kemudharatan seperti menjatuhkan pihak lain dalam sesebuah institusi dengan cara memfitnah, memanipulasi, memporakperanda dan menjatuhkan maruah orang lain adalah salah disisi agama.

Pengakuan

Penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Jawatankuasa Penyelidikan Negeri Kedah, UiTM Cawangan Kedah, di atas pembiayaan yang diberikan di bawah Tabung Penyelidikan Am. Sokongan ini penting dalam memudahkan penyelidikan dan memastikan penerbitan artikel ini berjaya.

Rujukan

- Abdalla, A. (2001). Principles of Islamic interpersonal conflict intervention: A search within Islam and Western literature. *Journal of Law and Religion*, 15(1/2), 151-184. <https://doi.org/10.2307/1051517>
- Abu-Nimer, M. (2001). Conflict resolution, culture, and religion: Toward a training model of interreligious peace-building. *Journal of Peace Research*, 38(6), 685-704. <https://doi.org/10.1177/0022343301038006003>
- Ahmad, K. (2007). Management from an Islamic Perspective. International Islamic University Malaysia.
- Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011). An empirical assessment of Islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291-318. <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Ali, A. J., & Weir, D. (2020). Islamic Perspectives on Management and Organization. Edward Elgar Publishing.
- Alserhan, B. A. (2017). The Principles of Islamic Marketing. Routledge.
- Al-Taneiji, S., & Khalifa, B. (2021). Islamic leadership in educational institutions: Challenges and strategies. *Journal of Islamic Education Studies*, 29(2), 123-140.
- Ermy Azziaty Rozali, Lukman Ibrahim, & Wan Kamal Mujani. (n.d.). *Pentadbiran Rasulullah SAW: Model tadbir urus yang cemerlang*. Jabatan Pengajian Arab dan Tamadun Islam, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Fikhry Hakim Fadzilullah. (2015). Konsep pengurusan konflik menurut perspektif Barat dan Islam: Suatu perbandingan. Prosiding Seminar Pengurusan Islam: Ke Arah Pemantapan Ummah. Jabatan Dakwah dan Kepimpinan, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (1983). *Organizational development*. Business Publications
- Hart, M. H. (2020). The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History. Citadel Press.
- Ibrahim, A., & Jaafar, M. (2022). Relevance of Islamic leadership in a post-pandemic organizational setting. *Asian Journal of Management Studies*, 10(1), 55-67.
- Kamal, M., Nordin, R., & Hassan, N. (2022). Challenges in implementing Islamic leadership principles in conflict resolution: A case study of faith-based organizations in Malaysia. *Malaysian Journal of Islamic Management*, 5(1), 30-47.
- Mansoor, A. (2022). Islamic Leadership and Conflict Resolution. *Journal of Islamic Studies*, 34(2), 123-145.
- Mohammad, M., Japang, M., & Ibrahim, M. F. (2021). Ethics in Islamic Leadership. *Islamic Management Review*, 18(1), 45-62.
- Rahman, M. M., et al. (2023). Globalization and Conflict Management in Organizations. *International Journal of Business Studies*, 45(3), 321-338.
- Salleh, F., & Ahmad, N. (2021). Bridging theory and practice: A critique of Islamic leadership models in modern organizations. *International Journal of Islamic Thought*, 19(1), 88-97.
- Sidek Baba. (2012). *Pengurusan Islami: Aplikasi Ihsan dan Insknowlogic*. Trading Sdn. Bhd.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>