

## **ETIKA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM PENTADBIRAN ISLAM : SUATU PERBANDINGAN**

**Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy\***  
**Mohd Mauli Azli Bin Abu Bakar\*\***

### **Abstract**

*Conflict is a phenomenon that can happen anywhere, anytime. It can give positive as well as negative impact to human relations and organisational development. Many people see conflict as a negative situation of human relations but not many are prepared to resolve it in a positive and strategic manner particularly in an organisation. Islam as a way of life has underlined guides and rules in managing and preventing conflicts from occurring. Thus, this article is concentrating on defining as well as exploring several topics on conflict including its concept, cause and forms and ethics in resolving conflicts both from an Islamic and modern perspectives. It is hoped that with this explanation people in an organisation will be more positive in dealing with any forms of conflict.*

### **PENGENALAN**

Konflik merupakan fenomena semula jadi dalam kehidupan berkumpulan.<sup>1</sup> Istilah ini boleh dianggap sebagai elemen yang mengurangkan produktiviti dan membantutkan pertumbuhan sesebuah kumpulan atau organisasi. Namun begitu adalah sukar untuk menyangkal pendapat yang mengatakan konflik merupakan satu lumrah apabila manusia saling berhubungan di antara satu sama lain. Dengan ini tugas utama yang perlu dilaksanakan ialah mencari pendekatan untuk mengurangkan timbulnya konflik yang

---

\* Pensyarah, Jabatan Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya.

\*\* Pensyarah Sambilan, Jabatan Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya.

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins (1986), *Organizational Behavior*. Englewood Cliff New Jersey : Prentice Hall, hh. 294-295

sukar untuk dihindarkan daripada terus tidak berlaku yang dikenali dengan istilah pengurusan konflik. (*conflict management*).

Realiti ini juga disedari sebagai suatu fenomena semenjak zaman awal Islam lagi. Namun ia dianggap sebagai suatu yang perlu dielakkan sesuai dengan tuntutan agama untuk bersatu padu, saling memahami, toleransi dan hidup saling bantu - membantu. Oleh itu, penulisan ini akan menjelaskan beberapa aspek berikut dengan terperinci bagi maksud penyelesaian konflik khususnya dalam pentadbiran organisasi iaitu:

- Apakah itu konflik ?
- Punca konflik ?
- Pandangan Islam tentang konflik ?
- Bentuk-bentuk konflik dalam organisasi ?
- Etika Penyelesaian konflik dari aspek perbandingan ?

## DEFINISI

Secara umumnya, konflik berasal daripada bahasa Latin iaitu *confligere*.<sup>2</sup> Hal ini boleh didefinisikan sebagai perselisihan atau pertentangan antara individu, idea, kepentingan dan lain-lain.<sup>3</sup> Manakala Oxford Dictionary mentakrifkan konflik sebagai “*struggle, fight, clashing of opposed interest*”<sup>4</sup> iaitu pertengkaran dan pertentangan kepentingan dalam keadaan atau suasana yang mana terdapat dua atau lebih pihak yang mempunyai perbezaan pendapat serta tidak sehaluan.<sup>5</sup> Ini bermakna berlakunya pertentangan ataupun tiada persetujuan yang berlarutan di antara dua pihak ataupun lebih sehingga menyebabkan hubungan baik menjadi retak seterusnya berlakunya permusuhan.

Stephen P. Robbin mentakrifkan konflik organisasi sebagai satu proses di mana seseorang itu berusaha dengan sengaja untuk menggagalkan usaha seseorang yang lain dengan cara menghalangnya dalam pencapaian matlamat. Tujuannya ialah agar orang itu merasa kecewa di dalam usaha untuk mencapai matlamat atau untuk meneruskan kepentingannya.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Martin Manser dan Megan Thomson (ed). (1995), *Times Chambers Combined Dictionary Thesaurus*. Singapore: Chambers Harrap Publishers Ltd, h. 267

<sup>3</sup> Teuku Iskandar (1986) *Kamus Dewan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h.264

<sup>4</sup> A.S Hornby (2001), *Kamus Oxford Fajar-Advanced Learner's English : Malay Dictionary*, Asmah Haji Omar et.al (terj.), Cetakan Kedua, Selangor: Fajar Bakti Sdn. Bhd, h. 128

<sup>5</sup> George Simmel (1968), *Conflict and The Web of Group Affiliations*. New York : The Free Press, h. 13

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins (1990), *Organizational Theory, Structure, Design and Application*. 3rd Edition. Englewood Cliff New Jersey: Prentice Hall, h. 142. lihat juga Jaafar Muhamad (1996), *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications, h : 323

Ia juga bermakna dua atau lebih entiti yang cuba mendapatkan atau menguasai satu pangkat, kedudukan atau ruang yang sama yang akhirnya satu pihak sahaja yang berjaya.<sup>7</sup>

Menurut Caplow, konflik ialah "... a struggle over values, status, power and scarce resources in which the aims of the conflicting parties are not only to gain advantage but also to subjugate their rival"<sup>8</sup> iaitu suatu usaha secara bersungguh-sungguh atau perjuangan terhadap sesuatu nilai, status, kuasa dan sumber yang tidak mencukupi di mana pihak yang terbabit dengan konflik ini bukan sahaja ingin memperolehi faedah tetapi untuk menewaskan saingan mereka.

Pandangan ini juga dinyatakan oleh James F. Stoner yang mengatakan konflik itu sebagai "*disagreement about allocation of scarce resources or clashes regarding goals, values and so on. Can occur on the interpersonal or organizational level*".<sup>9</sup> Begitu juga dengan Rafek Beekun yang mentakrifkan konflik sebagai "*intentional or perceived interference of one individual or groups in the goal achievement efforts of anothers individual or group*"<sup>10</sup>. Mohd Fadzilah Kamsah pula mentakrifkan konflik sebagai fenomena di mana seseorang itu berusaha untuk mencapai matlamatnya dan jika berjaya menghalang orang lain daripada mencapai matlamat mereka dan seterusnya menghasilkan permusuhan dan memusnahkan hubungan kemanusiaan.<sup>11</sup> Oleh itu, konflik dalam pengurusan organisasi tidak terhad kepada yang bercirikan struktur ataupun peranan dan perilaku individu tetapi juga berlaku dalam bentuk konflik moral antara individu yang menerajui organisasi. Ini kerana seseorang atau kumpulan organisasi mempunyai matlamat yang berbeza, keutamaan yang berlainan dan sistem nilai yang tidak sama sehingga menyebabkan berlakunya konflik.<sup>12</sup>

Rumusan yang dapat penulis ketengahkan dari definisi-definisi di atas ialah konflik itu adalah suatu perkataan yang melambangkan hubungan negatif antara dua orang atau lebih yang berada dalam satu organisasi khususnya atau yang mempunyai kepentingan

---

<sup>7</sup> Jaafar Muhammad (1996), *op.cit.*, h.330

<sup>8</sup> Caplow Theodone (1971), *Elementary Sociology*, New Jersey : Prentice Hall, h. 669

<sup>9</sup> James F. Stoner et.al (1995), *Management*, 6th Edition, New Jersey : Prentice Hall, p. 539

<sup>10</sup> Islamic Training Foundation : <http://www.islamist.org/> , 13hb Mac 2006

<sup>11</sup> Mohd Fadzilah Kamsah (1988), *Faktor Kemanusiaan Di Dalam Konflik Organisasi*, (Kertas Kerja Seminar Konflik Organisasi Di Dalam Organisasi Penyelesaian Dari Perspektif Islam, Auditorium DBKL) ,21 Jun 1988.

<sup>12</sup> Organ and Bateman (1986), *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*, 3rd Edition, Texas : Business Publications Inc, p. 140

yang sama. Hubungan yang negatif itu teretus ekoran daripada keinginan masing-masing untuk mencapai matlamat yang tersendiri untuk kepentingan diri termasuklah kuasa, kedudukan atau jawatan, sumber yang terhad seperti peruntukan atau kuota tertentu, perhatian dan pujian dari penampilan atau pekerjaan yang dilakukan. Ia adalah ibarat suatu pertandingan yang tidak sihat dalam organisasi. Yang menang bererti telah berjaya mengalahkan yang lain dalam suatu perebutan. Tiada semangat setia kawan dan hormat menghormati terhadap rakan sejawat.

Walaupun konflik ini amat sukar dihindarkan kerana sifat itu lahir dari kepelbagaian cita-cita dan sifat manusia, namun ia perlu dibendung kerana jika gagal ia mampu mengundang ketidakcekapan, ketidaktelusan dan pelbagai salah laku pentadbiran (*maladministration*) yang akan merugikan seluruh organisasi tersebut.

## PUNCA KONFLIK

Konflik dalam sesebuah organisasi berpunca daripada beberapa sebab seperti perbezaan nilai, perubahan peranan dan tanggungjawab dari peranan yang sedia ada, perubahan delegasi kuasa termasuk perubahan kepimpinan dalam organisasi, sempadan tanggungjawab/bidang kuasa dan bidang kerja, perubahan matlamat, peraturan, pertindihan tugas, perebutan ganjaran yang terhad, ketidakselarasan aliran kerja dan sebagainya.<sup>13</sup>

Menurut Pondy, punca utama konflik dalam pengurusan organisasi terdiri daripada tiga asas iaitu:<sup>14</sup>

- Pengagihan kuasa : konflik yang bercirikan tuntutan atas punca yang sama dan yang mengehendaki kepada pembahagian punca yang terhad dan saksama. Pembahagian yang adil akan menjadi syarat mengelakkan konflik di antara pihak-pihak yang memerlukan punca-punca itu. Penghindaran konflik harus juga termasuk mewujudkan perhubungan yang saksama dan harmoni antara unit-unit. Contoh, kenaikan pangkat dari kedudukan yang sama tapi bilangan jawatan yang terhad.
- Perhubungan atas-bawahan : konflik yang teretus disebabkan oleh perhubungan struktur antara ketua dengan pegawai bawahan. Ini dikelaskan sebagai konflik menegak yang merangkumi sebarang kesulitan perhubungan,

---

<sup>13</sup> Dubrin, A. (1984), *Foundation of Organization Behavior On Applied Perspective*. New Jersey : Prentice Hall, hh. 349-352

<sup>14</sup> Dipetik daripada Mohd Shahar Sidek (1994), "*Konflik Organisasi*", dalam *Kumpulan Rancangan INTAN*. Kuala Lumpur: INTAN, h. 167

krisis peribadi dan perbezaan pendapat atau ketegangan hubungan di antara kedua-dua pihak yang kerap berlaku dalam tugas. Contoh krisis peribadi ialah apabila majikan atau pegawai atasan merasakan dirinya lebih hebat dari staf bawahan, sifat cemburu dan hasad dengki.

- Konflik secara mendatar :Konflik ini berlaku antara rakan sejawatan atau rakan yang sering bekerjasama atau diperlukan dalam urusan kerja kerana perkaitan bidang kerja yang rapat.

Manakala menurut Organ dan Bateman, konflik boleh berlaku dalam tiga keadaan iaitu :<sup>15</sup>

- Keputusan yang berbeza
- Pendapat yang berbeza.
- Persepsi yang berbeza

Selain itu juga, terdapat beberapa punca yang lain yang mendorong kepada berlakunya konflik dalam organisasi serta cara untuk mengatasinya. Di antaranya ialah:

#### *i. Kebergantungan*

Ia bermaksud apabila seseorang itu berharap kepada yang lain untuk mencapai sesuatu hasil atau matlamat. Misalnya kontraktor bergantung kepada pekerjaannya seperti arkitek untuk menyiapkan reka bentuk bangunan. Sekiranya salah satu daripadanya tidak dapat memberi kerjasama yang diharapkan maka suatu konflik akan berlaku. Ini dapat diselesaikan dengan mengadakan pertemuan yang berjadual supaya segala kejadian dapat difahami dan diselesaikan sebelum pergeseran itu berpanjangan.

#### *ii. Persaingan Untuk Mendapatkan Sumber*

Kadaan ini berlaku apabila sumber yang hendak diperoleh itu terhad. Oleh itu manusia terpaksa bersaing untuk mendapatkannya. Contohnya dalam persoalan kenaikan pangkat. Kedua pihak akan bersaing untuk kepentingan masing-masing. Hal ini walau bagaimanapun dapat dielakkan melalui sistem kenaikan pangkat yang telus dan berdasarkan penilaian yang praktikal dan sistematik dan bukan berdasarkan kepentingan peribadi.

#### *iii. Ketidajelasan Tanggungjawab.*

Ini berpunca apabila terdapat kakitangan yang tidak memahami akan tanggungjawab mereka yang sebenar. Mereka akan saling tuduh menuduh di antara satu sama lain

---

<sup>15</sup> Organ and Bateman (1986), *Op.cit.*, h. 518

tentang bidang kuasa dan bidang kerja. Dalam hal ini beberapa langkah patut diambil seperti :

1. Menerangkan bidang tugas mereka yang sebenar secara terperinci dan jelas dengan mengikut syarat yang telah ditetapkan semasa pelantikan dibuat.
2. Pemantauan dan kawalan kerja berterusan daripada pihak atasan.
3. Perbincangan dari semasa ke semasa tentang pencapaian dan masalah dalam kerja yang dilaksanakan.
4. Meningkatkan tahap kecekapan dalam bidang kerja untuk mengelakkan kegagalan bertugas. Antaranya melalui bengkel, seminar atau latihan kerja.

*iv. Desakan Untuk Mendapatkan Kuasa.*

Ia berpunca daripada seseorang yang bercita-cita tinggi untuk mendapatkan kuasa tetapi menggunakan pendekatan yang negatif. Seperti pertikaian dan perbalahan pendapat, persepsi dan memburuk-burukkan ketua yang lain kepada anggota organisasi misalnya. Ini dapat dielakkan melalui kewibawaan pemimpin atasan dalam membuat keputusan selain mewujudkan pelbagai aktiviti organisasi yang dapat mengeratkan hubungan antara anggotanya.

*v. Iklim Pengurusan*

Kelakuan negatif atau buruk yang berterusan dalam pengurusan organisasi kadang kala boleh menjadi salah satu punca konflik. Iaitu apabila pelbagai kelakuan buruk itu tidak disenangi oleh anggota organisasi yang lain seperti sifat 'kaki bodek', terlalu banyak bercakap semasa kerja, suka menghukum hasil kerja seseorang, tidak bertegur sapa atau sombong dan lain-lain. Apabila sifat-sifat ini berlarutan dalam suasana kerja ia boleh mengakibatkan konflik dalaman bagi anggota lain dan hasilnya kerja tidak dapat dilaksanakan dengan bersungguh-sungguh dan ceria. Konflik ini boleh diatasi dengan adanya sifat berani menegur antara satu sama lain selain bimbingan kerohanian yang dianjurkan oleh organisasi.

Dari pelbagai perbincangan yang dinyatakan di atas, bolehlah disimpulkan di sini bentuk-bentuk konflik yang biasa berlaku dalam pentadbiran organisasi sebagaimana berikut:

- Konflik kuasa
- Konflik jawatan
- Konflik bidang kuasa
- Konflik bidang kerja
- Konflik pandangan
- Konflik persepsi
- Konflik pemikiran

- Konflik peribadi/akhlak
- Konflik emosi/ stres

## **KONFLIK JUGA PENTING?**

Terdapat 3 pandangan utama tentang fenomena konflik, iaitu pertama, pandangan tradisi ia yang menganggap bahawa konflik adalah sesuatu yang negatif dan ia perlu dielakkan dan dihapuskan kerana ia akan mengundang perpecahan, keganasan dan sebagainya. Pandangan kedua mengatakan bahawa konflik adalah suatu kebiasaan dan bersifat semula jadi. Ia wujud ekoran kepelbagaian sikap, personaliti, minat dan budaya. Pandangan ketiga pula percaya bahawa konflik bukanlah suatu bebanan tetapi keperluan untuk mengelakkan kelesuan dan kekakuan anggota organisasi dalam berhadapan dengan keperluan semasa yang sentiasa berubah.<sup>16</sup> Konflik yang menyokong matlamat organisasi dan pengurusan serta menolong memperbaiki tahap pencapaian organisasi dikenali sebagai konflik yang bermanfaat. Manakala konflik yang menyekat keadaan positif merupakan konflik yang tidak bermanfaat. Kewujudan kedua-dua konflik dalam bidang pengurusan telah menguji kewibawaan pengurus untuk membuat sebarang keputusan dan melaksanakan sesuatu tindakan.

Menurut Kreps dan Thornton terdapat beberapa faedah daripada pengurusan konflik iaitu :<sup>17</sup>

- Konflik dapat membantu mengesan masalah yang lebih besar
- Konflik sebagai injap keselamatan untuk melepaskan kemarahan dan ketegangan dalam kumpulan atau organisasi. Sekiranya tidak dilenturkan ia akan membawa kebinasaan
- Konflik menggalakkan tindak balas dan keterlibatan semua ahli organisasi dengan membincangkan isu-isu yang berkaitan dengan kumpulan organisasi. Konflik sesuatu yang provokatif dan menarik dan melibatkan tindak balas orang ramai keluar dari kepompong untuk berkomunikasi.
- Konflik mempermudah penyelesaian masalah. Dalam menghadapi konflik kita cuba mengesan punca konflik supaya dapat mengurangkan tekanan.
- Konflik menganjur kreativiti di kalangan ahli organisasi. Kehangatan konflik merangsang individu berfikir, mencari idea alternatif dan membentuk mesej-mesej inovatif yang mungkin tidak berbentuk.

---

<sup>16</sup> Gary Johns and Alan M. Sacks (1998), *Understanding Managing Life at work: Organizational Behavior*. Toronto: Addison Wesley Longman, hh.550-551.

<sup>17</sup> Dipetik dari Mohd Mansur Abdullah (1998), *Komunikasi Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 149

Oleh yang demikian, konflik boleh menggambarkan dua bentuk nilai iaitu sama ada baik atau buruk. Contohnya dalam konflik kuasa, ia boleh menggambarkan sifat seseorang yang tamak atau seseorang yang bercita-cita tinggi untuk mempertingkatkan peranannya dalam organisasi. Namun, sebagaimana yang dibincangkan di awal tadi, konflik itu sendiri telah membayangkan nilai yang negatif walaupun ia boleh diusahakan ke arah yang positif.

## KONFLIK MENURUT PERSPEKTIF ISLAM

Islam tidak menafikan kewujudan konflik dalam kehidupan organisasi. Ini kerana perbezaan pendapat dalam cara berfikir, menilai dan menghukum merupakan sifat tabie yang berlaku dalam pelbagai situasi. Tambahan pula manusia merupakan makhluk Allah mempunyai sifat tersendiri dan berlainan di antara satu sama lain. Keadaan ini tentu sekali sukar untuk mewujudkan satu kehidupan dan hubungan kemanusiaan yang berlandaskan satu pendapat dan kemahuan sahaja.

Keinginan untuk mencapai kejayaan dalam masyarakat Islam sudah pasti akan menyebabkan berlakunya perselisihan dan perbezaan pendapat di antara satu sama lain sehingga boleh menjejaskan hubungan persaudaraan. Ini kerana Allah telah menciptakan manusia berlainan dalam setiap perkara. Firman Allah s.w.t :

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۗ

*“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”.*

(Surah Hūd: 118)

Dalam Ayat yang lain Allah berfirman:

وَمَا أَنْتُمْ بِمُعْجِزِينَ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ  
وَمَا لَكُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ ۗ

*“Dan di antara tanda-tanda kekuasaannya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui”*

(Surah al-Rūm:22)



Dalam ayat ini menunjukkan bahawa konflik tidak dapat dielakkan kerana Allah mencipta manusia dengan umat yang berbeza-beza dan perbezaan ini menjadikan setiap manusia berlainan antara satu sama lain dari segi pemikiran, pandangan, persepsi, peribadi dan pemahaman.

Konflik menurut Islam boleh ditakrifkan sebagai sebarang bentuk keadaan yang melampaui konsep perbezaan pendapat yang sihat dan dibenarkan. Konflik juga bererti ketidakstabilan dalam perhubungan manusia sama ada dengan diri sendiri, orang lain atau kumpulan tertentu termasuk alam persekitaran.<sup>18</sup> Konflik boleh disamaertikan dengan apa yang disebut dalam Bahasa Arab sebagai *al-Jidāl* (perdebatan) *al-khilāf* (perbezaan pendapat) dan *al-Khuṣūmah* (permusuhan atau perbalahan).<sup>19</sup>

Perkataan perselisihan pendapat (*al-ikhtilāf*) di dalam makna lebih umum<sup>20</sup> dapat diperhatikan melalui firman Allah Taala:

إِنكُمْ لَفِي قَوْلٍ مُّخْتَلِفٍ ﴿٨﴾

“*Sesungguhnya kamu berada dalam keadaan berselisih pendapat*”

(Surah Dhāriyāt: 8)

Istilah *al-jidāl* atau *al-mujadalah* (perdebatan) dapat ditakrifkan sebagai komunikasi dengan cara bertengkar dengan saling menyalahkan.<sup>21</sup> Menurut Imam al-Ghazālī, *al-mujādalah* merupakan setiap yang diluahkan daripada kata-kata yang bertentangan pendapat dengan orang lain dari sudut makna dan lafaz. Ianya dapat diibaratkan sebagai niat yang buruk untuk melemah dan mengurangkan kepetahan orang lain dalam percakapan.<sup>22</sup> Selain itu, ia suka menunjukkan kelebihan dirinya serta mencari kesalahan orang lain. Penggunaan perkataan ini terdapat dalam al-Quran apabila Allah s.w.t berfirman:

وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنبِئٍ ﴿٨﴾ ثَانِي عِطْفِهِ  
لِيُضِلَّ عَن سَبِيلِ اللَّهِ

<sup>18</sup> Syeikh Ghazali Syeikh Abod dan Zambry Abdul Kadir (1991), *Pengurusan Perniagaan Islam*. Shah Alam HIZBI Sdn. Bhd, h. 132

<sup>19</sup> Tāha Jabir Fayyād al-Alwānī (1993), *Adab Perbezaan Pendapat Dalam Islam*, Hj Muhammad Rivai Batubara (terj.), Kuala Lumpur : Dewan Pustaka Salam, h. 17-20

<sup>20</sup> Ibrahim Unays (et.al) (t.t), *al-Mu‘jam al-Wasīf*, Istanbul : al-Maktabah al-Islamiyyah, h. 251

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 111

<sup>22</sup> Muḥammad Ibn Ḥamīd al-Ghazālī (1990), *Iḥyā’ ‘Ulūm al-Dīn*, C1 Juzu’ 3, Beirut : Dār al-Khairi, h. 260

“Di antara manusia ada orang-orang yang membantah tentang Allah tanpa ilmu pengetahuan, tanpa petunjuk dan tanpa Kitab (wahyu) yang bercahaya, dengan memalingkan lambungnya untuk menyesatkan manusia dari jalan Allah”

(Surah al-Hajj: 8-9)

FirmanNya lagi:

وَيُجَادِلُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِالْبَاطِلِ لِيُدْحِضُوا بِهِ الْحَقَّ

“...Tetapi orang-orang kafir membantah dengan yang batil agar dengan demikian mereka dapat melenyapkan kebenaran..”

(Surah al-Kahfi:56)

Manakala perkataan *al-khusūmah* (perbalahan) menurut Imam al-Ghazālī ialah pergaduhan melalui pertikaman lidah seorang dengan orang yang lain dalam percakapan atau dengan cara yang lain.<sup>23</sup> Dengan sebab itu, konflik dalam Islam sebagaimana penggunaan ketiga-tiga istilah tersebut ialah perbezaan pendapat, perdebatan tentang sesuatu perkara yang boleh membawa kepada permusuhan dan perbalahan yang serius yang boleh berlaku dalam pelbagai keadaan.

Pertengkaran, pertikaian dan permusuhan dalam apa keadaan sekalipun akan termasuklah dalam organisasi adalah dilarang sebagaimana firman Allah :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتزَعَرُوا فَيَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَئِحَةُ كُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ

مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

“Dan taatlah kamu kepada Allah dan RasulNya dan janganlah kamu berbantah-bantah, yang menyebabkan kamu menjadi lemah dan hilang kekuatan dan bersabarlah (menghadapi segala kesukaran dengan cekal hati). Sesungguhnya Allah berserta orang-orang yang sabar”.

(Surah al-Anfāl :46)

Allah s.w.t juga mengecam perpecahan dalam apa bentuk sekalipun termasuklah konflik sebagaimana FirmanNya:

<sup>23</sup> *Ibid.*, h. 261

قُلْ هُوَ الْقَادِرُ عَلَىٰ أَنْ يَبْعَثَ عَلَيْكُمْ عَذَابًا مِّن فَوْقِكُمْ أَوْ مِن تَحْتِ أَرْجُلِكُمْ أَوْ يَلْبَسَكُمْ  
شِيْعًا وَيُذِيقَ بَعْضَكُمْ بَأْسَ بَعْضٍ أَنظُرْ كَيْفَ نُصَرِّفُ الْآيَاتِ لَعَلَّهُمْ يَفْقَهُونَ ﴿٦٥﴾

*“Katakanlah: Dialah yang Berkuasa untuk mengirinkan seksa kepadamu, dari atas kamu atau dari bawah kakimu atau dia mencampurkan kamu dalam golongan-golongan (yang saling bertentangan) dan merasakan kepada sebahagian kamu keganasan sebahagian yang lain. Perhatikanlah, betapa Kami mendatangkan tanda-tanda kebesaran Kami silih berganti agar mereka memahaminya”*

(Surah al-An‘ām:65)

Riwayat dari Ibn ‘Abbās menyebut bahawa ayat ini turun berkenaan dengan orang-orang Yahudi dan Nasrani yang berpecah belah dan berselisih faham dalam agama mereka. Dan Ibn Kathīr mengatakan bahawa ayat ini adalah umum kepada setiap orang yang berpecah belah dan menentang agama Allah.<sup>24</sup>

Perlu dijelaskan juga di sini bahawa konflik yang melibatkan hukum asas dalam Islam adalah ditolak sama sekali. Apa yang boleh berlaku dari sudut konflik pandangan ialah pandangan yang tidak mempersoalkan perkara asas dalam Islam iaitu akidah dan hukum yang telah termaktub dalam al-Quran dan al-Sunnah secara jelas dan juga hukum yang telah disepakati secara majoriti. Dan asas yang ditetapkan dalam Islam ialah persefahaman dan perdamaian bukannya konflik sebagaimana Firman Allah:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

*“Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah bersaudara kerana itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat”.*

(Surah al-Hujurāt: 10)

## KONFLIK PADA ZAMAN AWAL ISLAM

Tercetusnya konflik dalam pentadbiran organisasi bukan semestinya sesuatu yang tidak baik sekiranya dapat diatasi, dibendung dan diambil pengajaran darinya. Kadang kala ia boleh menjadi sumber perubahan yang progresif atau satu keputusan yang

<sup>24</sup> ‘Imād al-Dīn Abū al-Fidā’ Ismā‘il (t.t), *Tafsīr Ibn Kathīr*. Jld 2, Mesir: Dār al-Ḥalabī, h.186

baik. Konflik yang bermanfaat boleh mengukuhkan hubungan jangka masa panjang dan diperlukan untuk mencapai kejayaan.<sup>25</sup> Cuma apa yang biasanya berlaku ialah apabila keadaan tertekan, tidak terurus dan dibiarkan maka ia boleh menimbulkan kekeliruan, salah faham, kurang senang seterusnya menyebabkan perpecahan. Perpecahan inilah yang dibenci dalam Islam.

Berikut adalah beberapa contoh konflik yang dapat diselesaikan di zaman awal Islam:

#### a. Konflik Selepas Kewafatan Rasulullah s.a.w

Apabila berita tentang kewafatan Nabi Muhammad s.a.w disembarkan kepada umat Islam, ramai sahabat-sahabat Rasulullah telah menziarahi jenazah baginda di rumah Sayyidah 'Ā'isyah. Sayidina 'Umar Ibn al-Khaṭṭāb, salah seorang sahabat karib baginda Rasulullah s.a.w seolah-olah tidak percaya dengan berita tersebut dan menafikannya dengan mengatakan bahawa “Sebahagian kaum munafik yang menyangka Rasulullah wafat. Pada hal baginda tidak wafat tetapi diangkat ke langit untuk menemui Allah seperti yang pernah berlaku ke atas Nabi Isa (a.s) ...” kata-kata 'Umar itu jika dianggap benar hanya menunjukkan kecintaan Sayidina 'Umar Ibn al-Khaṭṭāb yang amat mendalam terhadap Rasulullah. Selain itu, beliau juga turut mengugut akan menghukum sesiapa yang mengatakan Rasulullah telah wafat. Perselisihan ini telah dapat diselesaikan apabila Sayidina Abu Bakr al-Ṣiddīq dengan mengatakan “Sesiapa yang menyembah Muḥammad maka sesungguhnya Muhammad sudah wafat, tetapi sesiapa yang menyembah Allah maka sesungguhnya Dia sentiasa hidup”. Kata-kata Sayidina Abū Bakr al-Siddīq ini boleh dianggap sebagai suatu peringatan kepada umat Islam supaya mereka tidak mentakdiskan Nabi Muhammad kerana sikap menyembah atau mengagungkan sesama manusia boleh membawa kepada kekufuran. Beliau telah menerangkan perkara tersebut dengan membacakan sepotong ayat al-Quran:

وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَلَا يَنْتَفِعُونَ بِمَا لَمْ يَرْزُقُوا وَلَا يُنذَرُونَ  
 وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ ﴿١٤١﴾

*“Dan Muhammad itu tidak lain hanyalah seorang Rasul yang telah didahului oleh beberapa orang Rasul. Jika demikian, kalau beliau pula mati atau terbunuh patutkah kamu berbalik (berpaling tadah menjadi kafir) Dan Ingatlah sesiapa yang berbalik menjadi kafir maka ia tidak*

<sup>25</sup> Islamic Training Foundation : <http://www.islamist.org/>, 13hb Mac 2006.

*dapat mendatangkan mudarat kepada Allah sedikit pun dan Allah akan memberi balasan pahala kepada orang yang bersyukur”*

(Surah Ālī-‘Imrān : 144)

Konflik disini adalah konflik dalaman.

#### **b. Konflik Hukuman Ke atas Golongan Yang Enggan Membayar Zakat.**

Sayidina Abu Bakr al-Şiddīq dan ‘Umar al-Khaţţāb telah berkonflik tentang kedudukan golongan yang enggan membayar zakat sama ada dibiarkan ataupun diperangi. Akhirnya golongan tersebut diperangi di zaman Sayidina Abū Bakr demi menjaga kesucian agama Islam.

Konflik di sini adalah konflik hukuman.

#### **c. Konflik Kaedah Pembahagian Tanah**

Begitulah juga dengan pertikaian tentang cara pembahagian tanah selepas Khalifah ‘Umar Ibn al-Khaţţāb berjaya menawan Iraq. Satu perbincangan telah diadakan di antara kaum Muhajirin, wakil dari ‘Aws dan Khazraj mengambil masa selama tiga malam.<sup>26</sup> Ada yang memberi pandangan tanah tersebut perlu dibahagikan mengikut pembahagian harta *ghanimah* tetapi ‘Umar Ibn al-Khaţţāb berpendapat sebaliknya di mana pada pandangan beliau negara akan kehilangan banyak sumber hasil yang sepatutnya diperoleh dari tanah tersebut dalam bentuk cukai yang akan dibayar oleh tuan tanah berkenaan<sup>27</sup>. Konflik tersebut diselesaikan setelah terdapat ayat al-Quran yang menepati pendapat beliau yang tidak meletakkan tanah tersebut di bawah cara pembahagian *ghanimah* tetapi dikira sebagai *al-fay*’.<sup>28</sup> Selanjutnya hasil cukai tanah tersebut akan diserahkan kepada baitul mal untuk diuruskan.

Konflik di sini adalah konflik pendapat.

#### **d. Konflik Perlantikan Khalifah**

Permasalahan jawatan khalifah selepas pembunuhan Sayidina ‘Uthmān Ibn al-‘Affān menyebabkan umat Islam melakukan ikrar taat setia kepada Sayidina ‘Ali Bin Abī Ṭālib untuk melantik beliau sebagai khalifah. Namun begitu Mu‘āwiyah Bin Abī Sufyān enggan melakukan baiah tersebut dan menentanginya kerana beliau berpendapat

---

<sup>26</sup> Mannā‘ al-Qaţţān (1965), *Mabāḥith fi ‘Ulūm al-Qurān*. Beyrut: Maţba‘ah Dār al-‘Ilm li al-Malāyin, h. 94

<sup>27</sup> Mahmood Zuhdi Ab. Majid (1992), *Sejarah Pembinaan Hukum Islam*. Kuala Lumpur: Jabatan Penerbitan Universiti Malaya, h.81-82

<sup>28</sup> Surah al-Ḥasyr : 6-7

Sayidina ‘Alī harus dipersalahkan kerana tidak melakukan qisas terhadap pembunuh Sayidina ‘Uthmān dan turut terlibat untuk membunuh Saiyidina ‘Uthmān melalui tindakan Sayidina ‘Alī membiarkan sahaja penentangan yang berlaku ke atas Saidina ‘Uthmān Ibn al-‘Affan di Madinah. Kesan tindakan tersebut dianggap sebagai satu pemberontakan kerana tidak taat setia kepada khalifah hingga berlaku peperangan di antara ‘Alī dan Mu‘āwiyah seperti peperangan Jamal dan peperangan Šiffīn. Konflik ini ditangani melalui jalan perdamaian yang berlaku di antara kedua-dua pihak. Pihak Sayidina ‘Alī telah menghantar Abū Mūsā al-Asy’arī dan pihak Mu‘āwiyah menghantar ‘Amru Bin al-‘Āš. Namun begitu, pihak Mu‘āwiyah telah melakukan tipu helah yang membawa perletakan jawatan Saiyidina ‘Ali sebagai khalifah. Ini berlaku, apabila Abū Mūsā al-Asy’ari diminta terlebih dahulu mengumumkan perletakan jawatan Ali sebagai khalifah sedangkan ‘Amru Bin al-‘Āš menyokong peletakan jawatan tersebut dan melantik Mu‘āwiyah sebagai khalifah.

Konflik di sini adalah konflik kuasa.

## ETIKA PENYELESAIAN KONFLIK DARI PERSPEKTIF ISLAM

Dalam Islam konflik dianggap sebagai keadaan yang tidak stabil dalam perhubungan manusia sama ada dengan diri sendiri, orang lain, kumpulan tertentu termasuk masyarakat atau persekitaran. Hal ini berlaku kerana berpunca daripada tingkah laku atau sikap manusia dalam sesebuah organisasi yang tidak mempraktikkan nilai-nilai yang baik sebagai etika seperti amanah, adil, bertanggungjawab dan sebagainya. Dengan mengabaikan sifat-sifat tersebut menyebabkan manusia terpengaruh dengan tindakan yang mazmumah seperti gila kuasa, rasuah, menindas dan sebagainya yang boleh membawa kepada konflik. Oleh kerana itu, bagi menangani masalah tersebut, Islam telah menggariskan beberapa langkah yang berlandaskan prinsip-prinsip syarak iaitu :

**i. Mempertingkatkan usaha-usaha ke arah pengukuhan iman:** Mengukuhkan keimanan antaranya melalui program seminar, ceramah bengkel kerohanian dapat mempertingkatkan rasa bertanggungjawab dan mengurangkan perasaan mementingkan diri sendiri. Sebagaimana FirmanNya:

وَأَلْفَ بَيْتٍ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتَ بَيْتَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ  
 أَلْفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿١٧٧﴾

*“Dan Dia yang mempersatukan hati mereka (mukminin).Walaupun kamu membelanjakan semua (kekayaan) yang ada di bumi, nescaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka. Akan tetapi Allah telah mempersatukan hati mereka. Sesungguhnya Dia Maha Perkasa lagi Bijaksana”.*

(Surah al-Anfal:63)

Ayat ini menunjukkan bahawa hati manusia tidak dapat disatukan kecuali dengan asas keimanan yang diberikan oleh Allah s.w.t yang kemudiannya perlu diusahakan oleh manusia itu sendiri.

**ii. Menghormati dan mengenali orang lain dalam organisasi:** Perbezaan warna kulit, bangsa, bahasa dan sebagainya bertujuan untuk menambahkan pengetahuan manusia untuk mengenali dan bekerjasama antara satu dengan yang lain dan bukannya untuk permusuhan sehingga menjadikannya sebagai suatu konflik. Apa yang membezakan antara manusia adalah ilmu dan takwa.<sup>29</sup>

**iii. Mengaplikasikan Pendekatan syura dalam organisasi:** Syura dilihat sebagai langkah untuk menyelesaikan konflik dalam Islam. Di mana konsep perbincangan dan perundingan yang dilakukan dapat mengelakkan daripada berlakunya pertumpahan darah serta membuka ruang di antara semua anggota organisasi mengambil ruang dalam setiap perbincangan untuk menangani sesuatu masalah. Konsep syura telah dianggap sebagai salah satu mekanisme dalam sistem pengurusan Islam. Ini dapat dibuktikan melalui kejayaan pemerintahan Rasulullah s.a.w sehingga berjaya menubuhkan kota Madinah yang terdiri dari pelbagai latar belakang penduduk dan kejayaan pemerintahan *khulafā' al-Rāsyidīn* yang mempraktikkan sistem ini. Kepentingan pelaksanaan syura sebagai mekanisme penyelesaian konflik telah dinyatakan dalam firman Allah:

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

*“Bermesyuaratlah kamu dalam setiap urusan”*

(Surah Syūrā : 38)

Pelaksanaan syura sebagai jalan menyelesaikan konflik juga boleh dilakukan bukan sekadar dalam bentuk mesyuarat yang formal dalam pentadbiran organisasi, tetapi juga secara tidak formal melalui perbincangan antara pihak atasan dan bawahan atau antara staf tersebut. Walau bagaimanapun, perlulah diingatkan bahawa setiap

---

<sup>29</sup> Surah al-Hujurat :13

perbincangan sama ada secara formal atau tidak perlulah mengamalkan etika-etika berikut;

- a) Ikhlas-iaitu perbincangan dilakukan dari hati ke hati, ikhlas untuk mencari jalan penyelesaian dan bukannya secara terpaksa atau sekadar bersifat melepaskan ‘batuk di tangga’.
- b) Terbuka-iaitu bersedia menerima teguran atau kritikan yang membina demi mencari jalan penyelesaian walaupun perit telinga mendengarnya.
- c) Positif-iaitu menimbangkan segala teguran dan kritikan tersebut sewajarnya untuk mengambil langkah-langkah pencegahan dan penyelesaian dengan kadar yang segera.
- d) Menang-menang (*win-win situation*)-iaitu perbincangan yang bertujuan memberikan kemenangan kepada semua pihak yang berbalah. Iaitu yang meluahkan konflik menang dengan luahannya dan yang mendengar menang dengan penyelesaian dan jalan tengah yang diambil.

**iv. Memastikan Kewibawaan pimpinan:** Faktor kepimpinan juga penting ke arah jalan penyelesaian konflik. Dengan wujudnya seorang ketua, masyarakat atau pihak bawahan akan mentaati segala suruhan dan keputusan yang dibuat oleh ketua itu. Tanpa pemimpin yang berwibawa sudah pasti organisasi lebih terdedah dengan pelbagai masalah termasuk konflik. Malah, pihak atasan dengan kewirasembuatan keputusan yang adil, mengeluarkan arahan yang berkesan serta perancangan yang strategik demi kebaikan organisasi.

Kewajipan untuk mematuhi arahan pemimpin yang berwibawa pula adalah suatu tuntutan dalam Islam berasaskan kepada ayat al-Quran yang menghendaki seseorang itu mentaati ketua mereka selagi perintah atau arahan yang dikeluarkan tidak membawa keburukan dan bercanggah dengan syarak. Ini bertepatan dengan firman Allah :

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan juga ulu al-amr (orang-orang yang berkuasa dari kalangan kamu)”.*

(Surah al-Nisa’ : 59)

**v. Mewujudkan Komunikasi berkesan:** Komunikasi adalah keperluan utama dalam pentadbiran organisasi. Sesuatu arahan, nasihat dan keputusan yang berkesan juga dapat dihasilkan melalui komunikasi yang berkesan. Antara kriteria komunikasi berkesan ialah;

- a) *Komunikasi berdepan.* Iaitu apa jua bentuk komunikasi pentadbiran yang dijalankan secara terbuka, berdepan, terus menerus (bukan arahan atas arahan atau yang disampaikan dari satu mulut ke satu mulut yang lain yang



menyebabkan butiran arahan dan maklumat tidak jelas dan tepat) dan secara ‘*face to face*’.

- b) *Komunikasi santun*. Iaitu komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan kata-kata yang baik dan menghindari kata-kata yang tajam antara mereka yang berselisih serta bersikap baik ketika mendengar pendapat anggota perbincangan.<sup>30</sup>
- c) *Komunikasi pujian*. Iaitu komunikasi yang disampaikan untuk menyuarakan rasa penghargaan dan kegembiraan atas pencapaian anggota organisasi. Seperti ucapan terima kasih, tahniah atau kata-kata seperti ‘teruskan usaha baik anda’, ‘bagus cadangan itu’, ‘saya amat tertarik dengan pandangan Encik Ahmad’, ‘Kita patut mencontohi pencapaian pegawai-pegawai di Unit B’ dan sebagainya.
- d) *Komunikasi Teguran*. Iaitu komunikasi yang disampaikan dalam bentuk teguran yang membina untuk mempertingkatkan perkhidmatan organisasi.

vi. **Melantik Pengantara**: kaedah melantik orang tengah atau *al-hakam* yang adil dan berwibawa dapat mendamaikan suasana sebagaimana yang disarankan oleh Islam apabila berlaku konflik dalam rumah tangga. Apa yang utama ialah orang tengah mestilah bersifat adil, tidak memihak kepada sesiapa dan bersungguh-sungguh mencari jalan penyelesaian supaya dapat diterima oleh pihak yang berkonflik.

vii. **Membudayakan Kerja Berpasukan**: Pihak atasan boleh menggalakkan pihak pekerja melakukan setiap kerja organisasi secara berkumpulan supaya mereka dapat bekerjasama ke arah matlamat yang sama- sama ada melalui pembentukan unit-unit tertentu untuk melaksanakan sesuatu projek dan sebagainya. Dengan ini, secara tidak langsung dapat mengeratkan hubungan silaturahim dan persefahaman antara mereka. Konsep persaudaraan atau persahabatan ini amat ditekankan dalam Islam. Ini dapat diperhatikan dalam firman Allah :

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ

“*Sesungguhnya orang-orang yang beriman itu bersaudara*”

(Surah al-Hujurat : 10)

viii. **Mewujudkan Kaunseling staf**: konflik boleh juga diselesaikan melalui kaedah kaunseling atau lebih dikenali dengan nasihat-menasihati. Tugas penasihat ialah membantu individu supaya menjernihkan sesuatu keadaan dengan cara yang hikmah

<sup>30</sup> Tāha Jābir Fayyād al-Alwanī (1993), *op.cit.*, h. 47

dan bukan mengeruhkannya hingga membawa konflik yang lebih buruk. Contohnya subordinat menasihati pekerja yang suka datang lewat dan bukannya terus mengambil tindakan memarahi atau membuang pekerja tersebut. Namun begitu, mereka terlebih dahulu hendaklah dilatih untuk memahami masalah atau konflik dihadapi dalam sesebuah organisasi. Ini bertepatan dengan sabda Nabi yang bermaksud : “agama itu suatu nasihat”

**iv. Mengambil Tindakan disiplin:** Sekiranya semua langkah di atas tidak mampu menangani dengan cara yang hikmah, pihak atasan boleh mengambil tindakan disiplin seperti tindakan memecat dan menggantung pekerja yang bermasalah dan sebagainya dengan tujuan menjaga kepentingan umum dan menolak kemudaratan. Penggunaan kaedah seumpama ini diharuskan dalam Islam dengan berpandukan kepada ayat al-Quran :

وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِن بَغْت إِحْدَاهُمَا عَلَى الْآخَرَىٰ فَاقْتُلُوا الَّتِي تَبَغَىٰ حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِن فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾

*“Jika dua golongan mukmin berperang damaikanlah mereka, jika salah satu daripada golongan itu berterusan melakukan kesalahan terhadap golongan yang lain itu, maka perangilah golongan yang berbuat aniaya itu sehingga mereka itu kembali kepada perintah Allah, maka damaikanlah antara kedua-duanya dengan adil.”*

(Surah al-Hujurat : 9)

## ETIKA PENYELESAIAN KONFLIK MENURUT PENDEKATAN ISLAM

Terdapat pelbagai cara yang boleh dilakukan untuk memahami dan mengatasi konflik dalam pendekatan semasa, sebahagiannya telah disentuh di atas. Pendekatan ini juga boleh diterima dalam Islam selagi ia tidak bertentangan dengan prinsip Islam. Antaranya ialah:<sup>31</sup>

- i. Berusaha mendapatkan sokongan
- ii. Memahami anggota organisasi
- iii. Komunikasi

<sup>31</sup> Roger Lovell (1994), *Managing Change in the New Public Sector*. (Ed.) England: Longman, h. 143

- iv. Kaunseling
- v. Pengurusan tekanan

Dalam artikel ini, penulis akan hanya menjelaskan usaha yang pertama (1) yang perlu diambil perhatian oleh kepimpinan dalam sesebuah organisasi.

Dalam organisasi, kuasa memimpin perlu diperoleh melalui sokongan dan kepercayaan antaranya daripada rakan sejawat dan staf bawahan. Sokongan mereka akan memberi gambaran terhadap komitmen yang sanggup mereka curahkan kepada organisasi. Kegagalan memberikan komitmen yang baik pula antaranya adalah berpunca dari konflik dalaman itu sendiri. Sokongan terhadap kepimpinan serta dasar dan perubahan dalam organisasi pula akan ditentukan berdasarkan kepada;

- i. Autoriti yang sah
- ii. Profesionalisme- Iaitu kepimpinan yang berasaskan pengetahuan Ganjaran & Hukuman- Ganjaran adalah sebagai tanda penghargaan dan terima kasih atas komitmen pekerja. Ganjaran juga termasuk kata-kata galakan, perangsang dan pujian. Tetapi kadang kala sering terdengar tentang kepimpinan organisasi yang mengamalkan budaya kerja 'salah-menyalahkan' (*blame culture*), menghukum (*mistakes punished*) dan memalukan (*management by embarrassment*). Apabila ini berlaku, maka timbullah sakit hati, iri hati dan lain-lain perasaan tidak puas hati yang menyumbang kepada konflik.
- iii. Sifat dinamik dan karismatik pemimpin organisasi- Sifat ini penting kerana ia mampu menarik sokongan dan mengurangkan konflik.
- iv. Jaringan kerja- Keupayaan organisasi mengadakan jaringan kerja dengan organisasi lain akan meningkatkan keyakinan dan kebanggaan staf. Ini sekali gus akan menawarkan sokongan kepada organisasi.

## **BENTUK-BENTUK SOKONGAN DALAM ORGANISASI**

Terdapat dua jenis sokongan dalam organisasi iaitu;

- **Sokongan Dari Atas.** Iaitu sokongan dari mereka yang lebih tinggi kedudukannya dalam hierarki organisasi. Sokongan dari mereka akan memberikan imej dan tanggapan baik terhadap keseluruhan organisasi tersebut.
- **Sokongan Rakan Sebaya.** Iaitu sokongan yang biasanya melibatkan kepercayaan, penerimaan atau persetujuan mereka terhadap pentadbiran organisasi. Sokongan ini sangat penting dalam organisasi sebagaimana yang dinyatakan oleh Roger Lovell,<sup>32</sup> *“fundamentally, relationships with peers often revolve around the question of trust and, in particular, the degree*

*of trust you have with one another during your working day. The other dimension is whether they agree or disagree with the change that you are endeavouring to implement”*

## KATEGORI RAKAN DALAM ORGANISASI

Setelah kita memahami bahawa antara faktor mengurangkan konflik dalam pentadbiran organisasi itu ialah dengan berusaha mendapatkan sokongan dari anggota organisasi, adalah perlu untuk kita mengenali pula bentuk-bentuk rakan yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Terdapat lima jenis rakan iaitu;<sup>33</sup>

- i) Rakan Yang Menyokong (Allies). Iaitu rakan yang biasanya boleh dipercayai dan boleh menerima atau bersetuju dengan kepimpinan organisasi.
- ii) Rakan Yang Menentang (Opponents)  
Iaitu rakan yang biasanya boleh dipercayai tetapi sering tidak bersetuju dengan kepimpinan atau perubahan yang dibawa oleh organisasi. Walau bagaimanapun, hubungan baik tetap wujud. Rakan seumpama ini biasanya boleh menerima pendekatan pujukan dan ajakan dalam perubahan organisasi.
- iii) Rakan Yang Menyokong Untuk Kepentingan Diri (Bedfellows)  
Iaitu rakan yang menyokong apabila terdapat alasan atau keadaan yang memihak kepada kepentingan dirinya. Dia sedia menyokong kepimpinan dan perubahan organisasi tetapi sukar untuk dipercayai pada masa akan datang.
- iv) Rakan Atas Pagar (Fence Sitters)  
Iaitu rakan yang kurang dipercayai daripada jenis ketiga di atas. Ia adalah rakan yang hanya akan menyokong apabila merasakan bahawa kepentingannya pasti ada iaitu setelah pasti 51% memihak kepada kepentingannya. Rakan seumpama ini tidak boleh dipercayai pada bila-bila masa.
- v) Rakan Yang Menentang & Tidak Boleh Dipercayai (Adversaries)  
Iaitu rakan yang bukan sekadar menentang atau menolak kepimpinan organisasi tetapi juga sukar dipercayai sifatnya. Ia tidak mudah berganjak dari sifatnya walaupun dengan pujukan kecuali benar-benar meyakinkan kepentingannya. Apa yang boleh dilakukan oleh pihak organisasi ialah mengurangkan masalah atau konflik yang dibawa melalui tindakan disiplin dan sebagainya.

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, h.44

<sup>33</sup> *Ibid.*

Memahami kategori rakan ini akan membolehkan pihak pentadbir organisasi merancang mempertingkatkan kefahaman dan hubungan antara anggota organisasi sebagai satu usaha mengurangkan konflik.

## **PENUTUP**

Hasil perbincangan dapat dirumuskan bahawa konflik merupakan elemen semula jadi yang tidak dapat dipisahkan dan dihapuskan dalam kehidupan bermasyarakat termasuklah dalam proses kerja di sesebuah organisasi. Tetapi kewujudannya secara semula jadi ini bukanlah penyebab untuk berlaku pergaduhan, perbalahan, persengketaan sehinggalah berlakunya pelbagai bentuk peperangan. Sama ada perang mulut, perang saudara, perang antara negara, perang agama dan sebagainya. Konflik perlu dilihat sebagai suatu keadaan yang apabila diurus dengan baik akan mampu melahirkan kekuatan dalaman individu dan organisasi. Ini adalah kerana dalam konflik biasanya ada pandangan yang bernas, ada masalah yang telah dikenal pasti, ada wawasan yang ingin dicapai. Kebijaksanaan kepimpinan organisasi melihat dan mengendalikan konflik dengan mengambil yang positif dan memadamkan yang negatif akan dapat mewujudkan kekuatan dalaman tadi. Malah, pengurusan konflik juga memerlukan kemahiran berorganisasi sama ada oleh staf bawahan mahupun pengurus atasan. Kegagalan mengurus dan mengurangkannya daripada berlaku dalam organisasi mampu mencetuskan suasana yang tidak sihat dalam persekitaran bekerja. Ini kerana kesan daripada konflik dalam organisasi mampu menyebabkan tindak balas negatif seperti keengganan memberikan komitmen yang baik dalam tugas, enggan menghadiri mesyuarat, seminar dan lain-lain program yang dijalankan dalam organisasi, mogok, demonstrasi dan pelbagai lagi bentuk ketidakpuasan pekerja yang kadang-kala tidak disedari atau tidak diambil berat oleh pengurus atasan.

Walaupun begitu, pada masa yang sama ia juga mampu memberikan banyak kebaikan terhadap pengurusan antaranya meningkatkan kebajikan pekerja, menilai kembali sasaran kerja, produktiviti dan sentiasa bekerjasama di antara satu sama lain serta membantu pihak pengurusan mencari kaedah dan matlamat baru untuk tujuan pembaharuan dan penambahbaikan organisasi. Untuk tujuan ini juga, penentuan objektif dan pencapaian matlamat organisasi secara bersama adalah sangat penting. Selain, membudayakan bekerja secara berpasukan dan mewujudkan pelbagai aktiviti berbentuk kekitaan untuk mengeratkan hubungan, mewujudkan suasana perhubungan yang saling menyokong dan memahami kerana konflik mudah berlaku apabila tiadanya bibit persefahaman.

Dalam Islam, konflik perlu dibendung melalui amalan kerjasama, persefahaman, hormat menghormati dan segala akhlak baik. Malah, konsep keimanan kepada Allah s.w.t mampu memberikan perasaan bertanggungjawab terhadap organisasi dan menyelesaikan sebarang bentuk konflik secara bijaksana dan berakhlak tanpa membiarkannya berlarutan. Bahkan konflik yang bertujuan untuk menjatuhkan antara satu sama lain dalam organisasi atau mengatasi antara satu sama lain dengan cara yang tidak murni seperti menabur fitnah, menjatuhkan maruah seseorang dan lain-lain teknik kotor adalah ditegah dan berdosa. Perbahasan Islam lebih banyak menumpukan kepada usaha pencegahan konflik daripada pengurusan konflik. Pengurusan konflik Islam adalah mudah iaitu kembali kepada mengingatkan Allah s.w.t dan memilih perdamaian antaranya melalui perbincangan atau syura.