

**STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM:
KAJIAN KEPUSTAKAAN TENTANG PENYEBAB, PENDEKATAN
PENYELESAIAN, DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MUTU**

¹Wafiq Fadillah Nur, ²Giant Adi Sasongko, ³Sudadi

^{1,2,3}UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

[1wafiqfadillah0806@gmail.com](mailto:wafiqfadillah0806@gmail.com), [2giant.sasongko@gmail.com](mailto:giant.sasongko@gmail.com), [3sudadi@uinsi.ac.id](mailto:sudadi@uinsi.ac.id)

ABSTRACT

Conflict is part of the organizational reality of schools and madrasahs, yet it does not always lead to institutional decline. When managed carefully, conflict can become a source of evaluation, learning, and organizational improvement. This article examines the sources of conflict, the strategies used to address it, and its implications for the quality of Islamic educational institutions through a qualitative library research design. Data were gathered from books, journal articles, and prior studies relevant to conflict management and Islamic education, then interpreted using content analysis. The review indicates that conflict commonly emerges from differences in perception, weak communication, limited resources, role ambiguity, and diverse interpretations of organizational and religious values. The findings also show that effective management requires more than administrative control; it depends on dialogic communication, deliberation, mediation, collaboration, and spiritual reinforcement rooted in Islamic ethics. The synthesis suggests that conflict management becomes more productive when managerial procedures are integrated with justice, tabayyun, tolerance, and ukhuwah. Such integration contributes to a healthier organizational climate, stronger leadership legitimacy, and better educational quality. Therefore, conflict management should be positioned as a strategic competency in the governance of Islamic educational institutions.

Keywords: conflict management, Islamic educational institutions, educational leadership, institutional quality

ABSTRAK

Konflik merupakan bagian dari realitas organisasi sekolah dan madrasah, tetapi tidak selalu berujung pada kemunduran lembaga. Apabila dikelola secara cermat, konflik justru dapat menjadi sarana evaluasi, pembelajaran, dan perbaikan organisasi. Artikel ini mengkaji sumber konflik, strategi penyelesaiannya, serta implikasinya terhadap mutu lembaga pendidikan Islam melalui pendekatan kualitatif jenis library research. Data diperoleh dari buku, artikel jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen konflik dan pendidikan Islam, lalu dianalisis menggunakan teknik analisis isi. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik umumnya muncul karena perbedaan persepsi, lemahnya komunikasi, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan peran, serta beragam penafsiran terhadap nilai organisasi dan nilai keagamaan. Temuan juga memperlihatkan bahwa pengelolaan konflik yang efektif tidak cukup mengandalkan kontrol administratif, melainkan memerlukan komunikasi dialogis, musyawarah, mediasi, kolaborasi, serta penguatan spiritual yang bertumpu pada

etika Islam. Sintesis kajian menegaskan bahwa manajemen konflik menjadi lebih produktif ketika prosedur manajerial dipadukan dengan nilai keadilan, tabayyun, toleransi, dan ukhuwah. Integrasi tersebut berdampak pada iklim kerja yang lebih sehat, legitimasi kepemimpinan yang lebih kuat, dan peningkatan mutu lembaga pendidikan. Karena itu, manajemen konflik perlu ditempatkan sebagai kompetensi strategis dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam.

Kata Kunci: manajemen konflik, lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan pendidikan, mutu lembaga.

A. Pendahuluan

Konflik hampir selalu hadir dalam dinamika organisasi pendidikan karena lembaga dihuni oleh aktor yang berbeda latar belakang, kepentingan, pengalaman, dan cara pandang. Di lingkungan lembaga pendidikan Islam, interaksi antara kepala sekolah atau madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua dapat memunculkan ketegangan ketika terjadi perbedaan persepsi mengenai tujuan, kewenangan, maupun prioritas kerja. Masalahnya, konflik masih kerap dipahami sebagai gangguan yang harus segera ditekan, padahal sejumlah kajian menunjukkan bahwa konflik justru dapat dibaca sebagai gejala organisasi yang memberi informasi tentang lemahnya komunikasi, ketidakjelasan peran, atau tidak seimbangnya distribusi sumber daya (Hasanah, 2020; Chandolia & Anastasiou, 2020).

Dalam konteks pendidikan Islam, pengelolaan konflik memiliki karakter yang khas. Penyelesaian masalah tidak cukup dilakukan melalui prosedur formal, tetapi juga perlu mempertimbangkan nilai keadilan, musyawarah, tabayyun, dan tanggung jawab moral yang hidup dalam budaya kelembagaan. Karena itu, manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam tidak hanya berkaitan dengan teknik menyelesaikan perselisihan, melainkan juga dengan kemampuan pemimpin menjaga hubungan, menata komunikasi, dan merawat etos kebersamaan (Samsudin & Setyowati, 2022; Yunus et al., 2025).

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian konflik sangat berkaitan dengan kapasitas pemimpin dalam mengenali sumber masalah, membuka ruang dialog, dan memilih pendekatan yang sesuai dengan karakter konflik. Namun, sebagian tulisan masih

membahas konflik secara umum, sedangkan hubungan antara penyebab konflik, strategi penyelesaian, dan implikasinya terhadap mutu lembaga belum selalu dipetakan secara utuh. Kesenjangan inilah yang membuat topik ini tetap relevan untuk dikaji melalui telaah kepustakaan yang lebih terarah (Bashori et al., 2022; Safitri et al., 2026).

Berdasarkan alasan tersebut, artikel ini memusatkan perhatian pada tiga persoalan utama, yaitu sumber-sumber konflik yang lazim muncul di lembaga pendidikan Islam, strategi yang dapat digunakan untuk mengelolanya, dan implikasi pengelolaan konflik terhadap efektivitas serta mutu lembaga. Fokus ini penting karena keberhasilan penyelesaian konflik tidak hanya ditentukan oleh cepat atau lambatnya masalah diselesaikan, tetapi juga oleh sejauh mana prosesnya menghasilkan pembelajaran organisasi.

Secara akademik, artikel ini diarahkan untuk memperjelas posisi manajemen konflik sebagai bagian dari tata kelola lembaga, bukan sekadar teknik memadamkan

perselisihan. Dengan cara itu, konflik dipahami sebagai pintu masuk untuk membaca kualitas komunikasi, gaya kepemimpinan, dan ketahanan organisasi pendidikan. Pendekatan ini sejalan dengan temuan yang menempatkan konflik sebagai bagian dari dinamika kelembagaan yang dapat menghasilkan dampak negatif ataupun konstruktif, tergantung pada cara pengelolaannya (Hasanah, 2020; Azizah et al., 2024).

Di sisi praktis, kajian ini diharapkan berguna bagi kepala sekolah, kepala madrasah, dan pengelola pendidikan dalam merancang langkah penyelesaian yang lebih proporsional. Pendekatan yang dianjurkan bukan sekadar meredam ketegangan sesaat, melainkan membangun mekanisme komunikasi, mediasi, dan evaluasi yang memungkinkan konflik diselesaikan secara adil dan tetap menjaga iklim kerja kelembagaan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis konsep manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Islam, mengidentifikasi faktor-faktor penyebab konflik, dan menjelaskan strategi penyelesaian yang paling

relevan berdasarkan temuan-temuan literatur yang mutakhir dan sejenis.

Selain itu, artikel ini bertujuan menjelaskan bagaimana nilai-nilai Islam dapat diintegrasikan ke dalam proses pengelolaan konflik, serta menelaah implikasi manajemen konflik terhadap peningkatan efektivitas organisasi dan mutu lembaga. Arah ini dipilih karena beberapa kajian mutakhir menekankan bahwa komunikasi, kepemimpinan, dan nilai spiritual sering menjadi penentu keberhasilan resolusi konflik di lembaga pendidikan Islam (Wahid et al., 2026; Safitri et al., 2026).

Kontribusi teoretis tulisan ini terletak pada upaya merangkum temuan-temuan literatur ke dalam alur analisis yang lebih padu: konflik dipetakan dari sumbernya, ditautkan dengan pilihan strategi, lalu dibaca dampaknya terhadap mutu lembaga. Dengan demikian, artikel ini tidak berhenti pada inventarisasi konsep, tetapi berusaha menunjukkan hubungan antarvariabel yang selama ini sering dibahas secara terpisah.

Sementara itu, kontribusi praktisnya terletak pada penyediaan kerangka berpikir yang dapat

dijadikan pijakan awal dalam menyusun kebijakan internal lembaga pendidikan Islam, terutama yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, pembagian peran, pola mediasi, dan penguatan budaya kerja yang lebih sehat.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan. Pilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada penelaahan gagasan, temuan penelitian, dan argumentasi ilmiah yang telah dipublikasikan, bukan pada pengumpulan data lapangan secara langsung. Melalui pendekatan ini, penulis dapat membandingkan berbagai pandangan tentang konflik, strategi pengelolaan, dan implikasinya terhadap mutu lembaga pendidikan Islam.

Sumber data penelitian terdiri atas literatur primer dan sekunder. Literatur primer meliputi artikel jurnal dan buku yang secara langsung membahas manajemen konflik, kepemimpinan pendidikan, serta dinamika lembaga pendidikan Islam. Literatur sekunder dipakai sebagai

pendukung untuk memperjelas konteks, memperkaya interpretasi, dan menautkan temuan antarkajian. Dalam seleksi sumber, penulis memprioritaskan karya yang paling relevan dengan tema, terutama publikasi beberapa tahun terakhir serta rujukan yang telah lebih dahulu mapan digunakan dalam pembahasan konflik organisasi pendidikan.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi, yaitu menelusuri, memilih, membaca, mengelompokkan, lalu mencatat gagasan pokok dari setiap sumber yang sesuai dengan fokus kajian. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis melalui tahap reduksi, kategorisasi, perbandingan antartemuan, dan penarikan sintesis. Dengan prosedur tersebut, pembahasan tidak hanya merangkum isi sumber, tetapi juga menilai kesesuaian, pengulangan, dan penekanan yang muncul pada berbagai literatur.

Keabsahan kajian dijaga melalui perbandingan antarsumber agar argumen tidak bertumpu pada satu rujukan saja. Cara ini memungkinkan penulis menemukan titik temu,

perbedaan penekanan, dan kecenderungan umum dari literatur yang dikaji. Karena itu, hasil penelitian disusun secara sintesis-analitis, yaitu menghubungkan konsep, faktor penyebab, strategi, dan implikasi konflik ke dalam kerangka pembahasan yang lebih terintegrasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Konsep Manajemen Konflik

dalam Lembaga Pendidikan Islam

Secara konseptual, konflik dapat dipahami sebagai keadaan ketika dua pihak atau lebih mengalami benturan kepentingan, persepsi, tujuan, atau nilai dalam proses menjalankan aktivitas organisasi. Dalam lembaga pendidikan Islam, konflik tidak selalu lahir dari pertentangan terbuka, tetapi juga dapat muncul secara laten melalui miskomunikasi, ketidakjelasan kewenangan, serta perbedaan cara memaknai aturan dan budaya kerja. Literatur menegaskan bahwa konflik perlu dipahami sebagai bagian dari realitas kelembagaan yang harus dikelola, bukan semata-mata dihindari

(Bashori et al., 2022; Yunus et al., 2025).

Manajemen konflik adalah rangkaian upaya sistematis untuk mengenali gejala konflik, memetakan aktor yang terlibat, memilih strategi penyelesaian, dan mengarahkan hasilnya agar tidak merusak tujuan organisasi. Dalam lembaga pendidikan Islam, proses tersebut menuntut sensitivitas terhadap dimensi relasional dan moral, sebab persoalan yang tampak administratif sering kali berkaitan pula dengan rasa keadilan, penghargaan, dan kepercayaan antarpihak (Hasanah, 2020; Safitri et al., 2026).

Dengan demikian, manajemen konflik dalam pendidikan Islam dapat dibaca sebagai kompetensi kepemimpinan yang menyatukan dua dimensi sekaligus: dimensi manajerial untuk menjaga keteraturan organisasi dan dimensi etik-spiritual untuk memastikan bahwa penyelesaian masalah tetap berpijak pada nilai musyawarah, tabayyun, dan kemaslahatan bersama (Yunus et al., 2025; Wahid et al., 2026).

2. Faktor Penyebab Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam

Literatur yang ditelaah memperlihatkan bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam lahir dari kombinasi faktor personal dan struktural. Pada level personal, perbedaan karakter, pengalaman, gaya komunikasi, dan kepentingan dapat memicu ketegangan. Pada level struktural, ketidakjelasan pembagian tugas, tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi, serta distribusi sumber daya yang dirasa tidak adil menjadi sumber konflik yang berulang (Bashori et al., 2022; Safitri et al., 2026).

Hambatan komunikasi menjadi pemicu yang paling sering disebut. Informasi yang terlambat, pesan yang tidak utuh, atau gaya komunikasi yang tertutup dapat menimbulkan prasangka dan memperpanjang ketegangan. Dalam organisasi pendidikan, masalah komunikasi bukan hanya terjadi antara pimpinan dan guru, tetapi juga dapat melibatkan tenaga kependidikan, peserta didik, bahkan orang tua. Karena itu, komunikasi yang terbuka perlu diposisikan sebagai instrumen pencegahan sekaligus penyelesaian konflik, bukan sekadar pelengkap kebijakan organisasi (Chandolia &

Anastasiou, 2020; Wahid et al., 2026).

Sumber konflik lain adalah keterbatasan sumber daya. Ketika anggaran, fasilitas, beban kerja, atau peluang pengembangan tidak terdistribusi secara proporsional, muncul rasa tidak adil yang mudah berkembang menjadi ketegangan. Dalam situasi tertentu, konflik bahkan berkaitan dengan target kerja dan tuntutan produktivitas yang tidak diikuti dukungan kelembagaan yang memadai (Azizah et al., 2024).

Khusus di lembaga pendidikan Islam, konflik juga dapat dipengaruhi oleh perbedaan dalam menafsirkan nilai keagamaan dan budaya organisasi. Perbedaan cara pandang terhadap disiplin, pola pembinaan peserta didik, gaya kepemimpinan, atau bentuk komunikasi yang dianggap pantas dapat menimbulkan gesekan yang tidak selalu terlihat di permukaan. Karena itu, penyelesaian konflik di lembaga pendidikan Islam menuntut kepekaan terhadap konteks nilai, bukan hanya keterampilan administratif (Samsudin & Setyowati, 2022; Yunus et al., 2025).

3. Strategi Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam

Strategi manajemen konflik yang efektif tidak bersifat tunggal; ia harus disesuaikan dengan karakter masalah, posisi para pihak, dan tujuan yang ingin dicapai. Walaupun demikian, sintesis literatur menunjukkan adanya beberapa pendekatan yang paling sering direkomendasikan, yaitu komunikasi terbuka, musyawarah, mediasi, kolaborasi, dan penguatan budaya organisasi yang bernuansa etis-spiritual (Bashori et al., 2022; Safitri et al., 2026).

Pertama, komunikasi dialogis dan terbuka. Strategi ini penting karena banyak konflik bermula dari informasi yang kabur atau asumsi yang tidak pernah diperiksa bersama. Dialog memungkinkan setiap pihak menyampaikan sudut pandangnya secara lebih jernih, sekaligus mencegah berkembangnya penilaian sepihak. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, komunikasi yang sehat juga menjadi prasyarat bagi terbentuknya saling percaya di antara warga lembaga (Wahid et al., 2026).

Kedua, musyawarah dan mediasi. Musyawarah memberi ruang partisipasi sehingga keputusan tidak terasa dipaksakan dari atas.

Sementara itu, mediasi membantu ketika pihak yang berkonflik sulit menemukan titik temu secara langsung. Peran kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai mediator menjadi sangat penting untuk menjaga proses tetap adil, terarah, dan berfokus pada solusi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pola ini relevan karena mempertemukan pendekatan manajerial dengan nilai partisipatif yang menekankan keterbukaan, tabayyun, dan pencarian mufakat (Samsudin & Setyowati, 2022; Yunus et al., 2025).

Ketiga, kolaborasi dan pemecahan masalah bersama. Pendekatan ini memandang konflik bukan hanya sebagai perkara relasional, tetapi juga sebagai tanda adanya sistem yang perlu dibenahi. Dengan melibatkan para pihak dalam merumuskan solusi, lembaga tidak hanya menyelesaikan konflik yang sedang terjadi, melainkan juga memperbaiki mekanisme kerja yang menjadi sumber masalah. Pendekatan kolaboratif semacam ini berhubungan dengan meningkatnya rasa memiliki dan produktivitas kerja

(Chandolia & Anastasiou, 2020; Azizah et al., 2024).

Keempat, penguatan spiritual dan pembinaan karakter. Pendekatan ini menjadi ciri penting dalam lembaga pendidikan Islam karena penyelesaian konflik tidak cukup selesai pada level prosedural. Nilai sabar, adil, saling menghormati, dan menjaga ukhuwah berfungsi sebagai landasan etik agar penyelesaian konflik tidak berhenti pada kompromi formal, tetapi juga memperbaiki relasi antarpihak dalam jangka panjang (Hasanah, 2020; Yunus et al., 2025).

4. Implikasi Manajemen Konflik terhadap Efektivitas dan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Penerapan manajemen konflik yang tepat membawa implikasi langsung terhadap efektivitas lembaga. Ketika konflik dikelola secara terbuka dan adil, hubungan kerja menjadi lebih sehat, koordinasi lebih lancar, dan energi organisasi tidak habis untuk mempertahankan ketegangan. Dampak positif tersebut pada akhirnya turut mendukung produktivitas kerja dan kualitas layanan pendidikan (Hasanah, 2020; Azizah et al., 2024).

Implikasi berikutnya tampak pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menangani konflik dengan tenang, mendengarkan berbagai pihak, dan mengambil keputusan yang argumentatif akan memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi. Kepercayaan ini penting karena keberhasilan kebijakan pendidikan sering bergantung pada legitimasi pemimpin di mata warga lembaga. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan cara pemimpin mengelola konflik berhubungan dengan efektivitas pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Chandolia & Anastasiou, 2020; Wahid et al., 2026).

Dari sisi organisasi, konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi bahan evaluasi terhadap aturan, pembagian kerja, dan mekanisme komunikasi. Artinya, penyelesaian konflik tidak berhenti pada pemulihan hubungan personal, tetapi juga dapat menjadi sarana pembelajaran kelembagaan. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa ketika konflik dibaca sebagai masukan bagi perbaikan sistem, lembaga justru

memiliki peluang lebih besar untuk melakukan pembenahan tata kelola secara berkelanjutan (Bashori et al., 2022; Safitri et al., 2026).

Dalam perspektif pendidikan Islam, keberhasilan manajemen konflik juga memperkuat internalisasi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan organisasi. Keadilan, musyawarah, toleransi, dan ukhuwah tidak lagi berhenti sebagai slogan normatif, tetapi teruji dalam praktik penyelesaian masalah sehari-hari. Pada titik ini, mutu lembaga tidak hanya terlihat dari indikator administratif, melainkan juga dari kualitas relasi dan budaya organisasinya (Samsudin & Setyowati, 2022; Yunus et al., 2025).

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian, konflik di lembaga pendidikan Islam merupakan gejala organisasi yang muncul dari perbedaan persepsi, hambatan komunikasi, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan peran, dan perbedaan penafsiran terhadap nilai atau budaya lembaga. Karena itu, konflik tidak tepat dipahami semata-mata sebagai gangguan, melainkan sebagai sinyal yang dapat

membantu lembaga membaca kelemahan tata kelola internalnya.

Strategi yang paling relevan untuk mengelola konflik meliputi komunikasi dialogis, musyawarah, mediasi, kolaborasi, dan penguatan spiritual. Efektivitas strategi tersebut akan meningkat ketika pemimpin mampu menyesuaikan pendekatan dengan karakter konflik serta membangun proses penyelesaian yang adil, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan sistem, bukan sekadar meredakan ketegangan sesaat.

Dengan demikian, manajemen konflik perlu ditempatkan sebagai kompetensi inti dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam. Kemampuan ini tidak hanya membantu menyelesaikan perselisihan, tetapi juga berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih sehat, meningkatnya kepercayaan warga lembaga, dan menguatnya mutu pendidikan. Secara keseluruhan, artikel ini layak diposisikan sebagai kajian konseptual-sintesis yang dapat menjadi pijakan untuk penelitian lapangan pada konteks sekolah atau madrasah tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, D. N., Nurlaeli, A., & Ma'shum, S. (2024). Implementasi manajemen konflik sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja di lembaga pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 619–629. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i2.1380>
- Bashori, B., Komariah, N., Nurlailisna, N., Habibi, S., & Istikomah, I. (2022). Conflict management of Islamic education institutions in Indonesia: A literature review. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 487–499. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202208>
- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455–468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Hasanah, U. (2020). Manajemen konflik dalam meningkatkan kualitas kerja pada lembaga pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6448>
- Safitri, A., Dermawan, O., & Maarif, M. A. (2026). Conflict management in Islamic educational institutions in the era of digital transformation: A systematic literature review. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 329–342. <https://doi.org/10.19105/re-jjem.vi.24247>

- Samsudin, S., & Setyowati, N. (2022).
Manajemen konflik lembaga
pendidikan dasar Islam.
Scaffolding: Jurnal Pendidikan
Islam dan Multikulturalisme, 4(2),
549–563.
<https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1601>
- Wahid, A., Desmaniar, M. N., & Basri,
M. F. (2026). Komunikasi konflik
dan resolusi di lembaga
pendidikan Islam. IHSAN: Jurnal
Pendidikan Islam, 4(1), 56–67.
<https://doi.org/10.61104/ihsan.v4i1.2614>
- Yunus, Mukhlisin, & Khodijah. (2025).
Manajemen konflik pada lembaga
pendidikan Islam. Wawasan Ilmu.