

**STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK SEBAGAI UPAYA
PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

Andi Tiara Nur Fadhillah¹, Sudadi², Bahrani³

^{1 2 3} Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

¹ anditiaranurfadhillah27@gmail.com , ² sudadi@uinsi.ac.id , ³ bahrani@uinsi.ac.id

ABSTRACT

This article examines conflict management strategies as an effort to improve the quality of Islamic educational institutions. Conflict is an inevitable phenomenon in every organization, including Islamic educational institutions that have complex institutional dynamics. Unmanaged conflict has the potential to hinder educational goal achievement, deteriorate work climate, and weaken service quality. Conversely, strategically and constructively managed conflict can serve as a catalyst for innovation, strengthen organizational cohesion, and drive continuous quality improvement. Using a library research approach with critical analysis of recent academic literature from Indonesian and international journals as well as foundational texts, this article examines: (1) the concept and typology of conflict in Islamic educational institutions; (2) relevant conflict management models and strategies; (3) the relationship between effective conflict management and institutional quality improvement; and (4) recommendations for implementing conflict management strategies in the Islamic education context. The findings indicate that integrative conflict management strategies—which combine collaborative approaches, Islamic value-based mediation, and transformational leadership—prove most effective in converting conflict from a barrier into positive energy for quality improvement in Islamic educational institutions.

Keywords: *Conflict Management, Educational Quality, Islamic Educational Institutions, Leadership, Educational Organization*

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji strategi manajemen konflik sebagai upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam yang memiliki dinamika kelembagaan yang kompleks. Konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menghambat pencapaian tujuan pendidikan, menurunkan iklim kerja, dan melemahkan mutu layanan. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara strategis dan konstruktif dapat menjadi katalisator inovasi, memperkuat kohesi organisasi, dan mendorong peningkatan mutu yang berkelanjutan. Menggunakan pendekatan kajian kepustakaan dengan analisis kritis terhadap literatur akademis terkini dari jurnal Indonesia dan internasional serta buku-buku induk yang menjadi fondasi teoretis, artikel ini menelaah: (1) konsep dan tipologi konflik dalam lembaga pendidikan Islam; (2) model dan strategi manajemen konflik yang relevan; (3) relasi antara manajemen konflik yang efektif dan peningkatan mutu lembaga; dan (4) rekomendasi implementasi strategi manajemen konflik dalam konteks pendidikan Islam. Temuan kajian menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik yang integratif—yang menggabungkan pendekatan kolaboratif, mediasi berbasis nilai Islam, dan

kepemimpinan transformasional—terbukti paling efektif dalam mengubah konflik dari hambatan menjadi energi positif bagi peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Mutu Pendidikan, Lembaga Pendidikan Islam, Kepemimpinan, Organisasi Pendidikan

A. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam—mencakup madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan perguruan tinggi Islam—adalah organisasi yang hidup dengan kompleksitasnya sendiri. Di dalamnya berinteraksi berbagai aktor dengan latar belakang, kepentingan, nilai-nilai, dan harapan yang beragam: kepala sekolah dan pimpinan lembaga, para guru dan dosen, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, yayasan, dan komunitas masyarakat yang lebih luas. Keragaman ini adalah kekayaan yang menjadi sumber kreativitas dan inovasi lembaga—namun sekaligus merupakan ladang subur bagi munculnya konflik yang apabila tidak ditangani dengan tepat, dapat menggerogoti mutu dan keberlangsungan lembaga (Irwanto dkk., 2023).

Konflik bukan sekadar persoalan interpersonal yang perlu dihindari atau ditekan. Dalam literatur manajemen modern, konflik dipahami sebagai fenomena yang inheren dalam setiap organisasi yang sehat dan dinamis. Rahim (2023) mendefinisikan konflik organisasi sebagai proses interaktif yang termanifestasi dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi antara entitas-entitas sosial—individu, kelompok, maupun organisasi—yang saling berinteraksi. Definisi ini menegaskan bahwa konflik bukan anomali yang perlu dieliminasi, melainkan realitas organisasional yang

perlu dikelola secara cerdas dan strategis.

Relevansi manajemen konflik bagi lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilebih-lebihkan. Penelitian Prasetyo dan Mahfud (2022) terhadap sejumlah madrasah di Indonesia menemukan bahwa sekitar 67 persen dari masalah-masalah mutu yang diidentifikasi oleh kepala madrasah memiliki akar pada konflik yang tidak terkelola dengan baik—mulai dari konflik peran dan wewenang di antara guru, konflik antara guru dan pimpinan tentang arah kebijakan pengembangan, hingga konflik antara yayasan dan manajemen sekolah tentang alokasi sumber daya. Temuan ini menggarisbawahi argumen sentral artikel ini: bahwa manajemen konflik yang efektif bukan hanya soal menjaga harmoni—ia adalah prasyarat bagi peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Di sisi lain, literatur tentang manajemen konflik dalam konteks lembaga pendidikan Islam masih relatif terbatas, terutama kajian yang secara eksplisit mengaitkan strategi manajemen konflik dengan dimensi nilai-nilai Islam yang seharusnya menjadi landasan operasional lembaga tersebut. Sebagian besar kajian yang ada masih mengadopsi kerangka manajemen konflik dari tradisi Barat tanpa upaya yang memadai untuk mendialektikkan kerangka tersebut dengan prinsip-prinsip Islam tentang konflik dan resolusinya—seperti

prinsip *islah* (rekonsiliasi), *syura* (musyawarah), *tawazun* (keseimbangan), dan *adl* (keadilan).

Artikel ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menawarkan kajian yang komprehensif, berbasis bukti empiris, dan secara eksplisit mengintegrasikan perspektif manajemen Islam dalam analisisnya. Secara spesifik, artikel ini menelaah empat dimensi utama: pertama, konsep dan tipologi konflik dalam lembaga pendidikan Islam; kedua, model dan strategi manajemen konflik yang relevan dengan konteks pendidikan Islam; ketiga, relasi antara manajemen konflik yang efektif dan peningkatan mutu lembaga; dan keempat, rekomendasi strategis implementasi manajemen konflik berbasis nilai Islam.

B. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian kepustakaan (*library research*) dengan metode analisis kritis dan sintesis integratif. Data dikumpulkan dari tiga kategori sumber: (1) jurnal ilmiah Indonesia terkini tahun 2021–2025 yang membahas manajemen konflik, kepemimpinan, dan mutu pendidikan Islam; (2) jurnal ilmiah internasional tahun 2021–2025 dari basis data Scopus, Web of Science, dan ERIC; dan (3) buku-buku induk yang menjadi fondasi teoretis kajian manajemen konflik dan mutu pendidikan. Analisis dilakukan dengan cara mengidentifikasi, membandingkan, mengontraskan, dan menyintesis temuan-temuan dari berbagai sumber tersebut untuk menghasilkan pemahaman yang lebih

dalam dan lebih komprehensif tentang strategi manajemen konflik dalam konteks lembaga pendidikan Islam (Zed, 2008).

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Konsep dan Tipologi Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam

Pemahaman yang mendalam tentang sifat dan tipologi konflik merupakan prasyarat bagi pengelolaan yang efektif. Secara konseptual, perkembangan teori konflik organisasi dapat ditelusuri melalui tiga paradigma besar yang berkembang secara historis namun masih relevan secara kontemporer. Paradigma pertama adalah pandangan tradisional (*traditional view*) yang menganggap konflik sebagai sesuatu yang selalu negatif, merusak, dan harus dihindari. Paradigma kedua adalah pandangan hubungan manusiawi (*human relations view*) yang menerima konflik sebagai hal yang wajar dan tidak terelakkan dalam kelompok. Paradigma ketiga dan yang paling mutakhir adalah pandangan interaksionis (*interactionist view*) yang tidak hanya menerima konflik, tetapi secara aktif mendorong terjadinya konflik pada tingkat tertentu karena konflik yang terkelola baik dapat mendorong inovasi dan peningkatan kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Dalam lembaga pendidikan Islam, konflik dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa dimensi. Berdasarkan sumber-nya, terdapat konflik substantif yang berakar pada perbedaan pendapat tentang tujuan, kebijakan, atau prosedur; konflik

relasional yang berakar pada perbedaan karakter, gaya komunikasi, atau sejarah hubungan antarpersona; dan konflik nilai yang berakar pada perbedaan keyakinan mendasar tentang apa yang penting dan benar—termasuk di dalamnya konflik antara orientasi tradisional dan modernis dalam isu-isu keislaman (Anwar dkk., 2022).

Berdasarkan *tingkatan*-nya, De Dreu dan Gelfand (2008) membedakan konflik intrapersonal (dalam diri individu), interpersonal (antara individu), intrakelompok (dalam satu kelompok), dan interkelompok (antara kelompok-kelompok berbeda). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, keempat tingkatan ini dapat muncul secara bersamaan: seorang guru yang mengalami konflik nilai antara loyalitas kepada yayasan dan prinsip profesionalnya (intrapersonal), konflik dengan kepala sekolah tentang metode pembelajaran (interpersonal), konflik antara kelompok guru senior dan junior tentang budaya sekolah (intrakelompok), serta konflik antara yayasan dan manajemen sekolah tentang arah pengembangan kelembagaan (interkelompok).

Yang paling relevan bagi kajian ini adalah tipologi yang dikembangkan oleh Jehn (1997) dan dikembangkan lebih lanjut oleh De Wit, Greer, dan Jehn (2012) yang membedakan antara konflik tugas (*task conflict*), konflik hubungan (*relationship conflict*), dan konflik proses (*process conflict*). Konflik tugas berkaitan dengan perbedaan pendapat tentang konten dan tujuan pekerjaan; konflik hubungan berkaitan dengan ketegangan interpersonal dan

friksi personal; sedangkan konflik proses berkaitan dengan perbedaan tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan (De Wit dkk., 2012 dalam Arif dkk., 2024). Penelitian konsisten menunjukkan bahwa konflik tugas pada tingkat sedang cenderung meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sementara konflik hubungan dan konflik proses cenderung selalu merusak kinerja organisasi. Implikasinya bagi lembaga pendidikan Islam adalah bahwa strategi manajemen konflik harus mampu membedakan jenis konflik yang dihadapi dan merespons dengan pendekatan yang berbeda.

Dari perspektif Islam, konflik dipandang sebagai bagian dari *sunnatullah*—hukum alam yang ditetapkan Allah dalam kehidupan manusia dan organisasi. Al-Quran secara eksplisit mengakui adanya perbedaan dan pertentangan di antara manusia sebagai realitas yang harus dikelola dengan bijaksana, bukan ditekan atau dihindari. QS. Al-Hujurat ayat 9–10 memberikan panduan normatif yang sangat kaya tentang pengelolaan konflik: konflik harus diselesaikan melalui mediasi yang adil, rekonsiliasi yang tulus (*islah*), dan persaudaraan (*ukhuwwah*) yang dijaga sebagai nilai tertinggi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, nilai-nilai ini bukan sekadar prinsip etis abstrak—mereka adalah sumber daya manajemen konkret yang, apabila dioperasionalisasikan dengan tepat, memberikan kerangka resolusi konflik yang jauh lebih organis dan lebih berkelanjutan daripada teknik-teknik

manajerial impor (Hidayah & Muttaqin, 2023).

Penelitian Mukhlis dan Ardian (2022) tentang pola konflik di pesantren menemukan bahwa pesantren yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam—terutama *ukhuwwah* dan *islah*—sebagai fundamen manajemen konflik menunjukkan tingkat resolusi yang lebih cepat, lebih tahan lama, dan lebih memuaskan semua pihak dibandingkan pesantren yang hanya mengandalkan prosedur administratif formal. Temuan ini menegaskan bahwa dimensi nilai dan spiritualitas bukanlah komplemen opsional dalam manajemen konflik lembaga pendidikan Islam—ia adalah komponen esensial yang tidak dapat disubstitusi.

2. Model dan Strategi Manajemen Konflik yang Relevan

Literatur manajemen konflik telah menghasilkan berbagai model yang menawarkan kerangka untuk memahami dan mengelola konflik secara efektif. Model yang paling berpengaruh dan paling banyak digunakan hingga saat ini adalah model dua dimensi (*dual concern model*) yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann (1974), yang kemudian menjadi dasar dari *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) yang telah digunakan oleh jutaan manajer di seluruh dunia. Model ini mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi: tingkat kepedulian terhadap kepentingan sendiri (*assertiveness*) dan tingkat kepedulian terhadap kepentingan pihak lain (*cooperativeness*).

Kelima gaya tersebut adalah: (1) *competing* (bersaing)—assertif tinggi, kooperatif rendah; (2) *collaborating* (berkolaborasi)—assertif tinggi, kooperatif tinggi; (3) *compromising* (berkompromi)—assertif sedang, kooperatif sedang; (4) *avoiding* (menghindari)—assertif rendah, kooperatif rendah; dan (5) *accommodating* (mengakomodasi)—assertif rendah, kooperatif tinggi (Thomas & Kilmann, 1974 dalam Rahim, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Taborga dkk. (2022) tentang penggunaan TKI dalam manajemen konflik di lembaga pendidikan menemukan bahwa gaya kolaborasi secara konsisten menghasilkan outcomes yang paling positif dalam jangka panjang, baik bagi hubungan interpersonal maupun bagi kualitas keputusan yang dihasilkan.

Model kedua yang sangat relevan adalah model manajemen konflik integratif Rahim (2001/2023), yang membedakan antara penanganan konflik substantif dan konflik afektif, dan menekankan pentingnya membangun kompetensi konflik (*conflict competence*) pada semua anggota organisasi—bukan hanya pemimpin. Rahim berargumen bahwa organisasi yang unggul bukan yang bebas dari konflik, melainkan yang memiliki kompetensi kolektif untuk mengelola konflik secara konstruktif (Rahim, 2023). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, membangun kompetensi konflik kolektif ini sejalan dengan nilai Islam tentang tanggung jawab komunal (*mas'uliyah jama'iyah*)—setiap anggota komunitas bertanggung jawab terhadap

kesehatan dan keselamatan komunitas secara keseluruhan.

Model ketiga yang relevan adalah kerangka resolusi konflik berbasis nilai (*values-based conflict resolution*) yang dikembangkan dari tradisi mediasi transformatif Bush dan Folger (1994). Dalam model ini, resolusi konflik bukan semata-mata bertujuan mencapai kesepakatan tentang substansi yang diperselisihkan, melainkan mendorong transformasi relasional yang lebih mendalam—meningkatkan kapasitas para pihak untuk memahami diri dan pihak lain secara lebih utuh (*empowerment* dan *recognition*) (Bush & Folger, 1994 dalam Maulana, 2024). Kerangka ini sangat resonan dengan nilai Islam tentang *islah* yang tidak hanya menyelesaikan konflik permukaan, tetapi memperbaiki dan memperkuat hubungan pada tingkat yang lebih mendasar.

Dalam konteks empiris Indonesia, penelitian Suryadi dan Widodo (2023) yang mengkaji strategi manajemen konflik di 24 madrasah aliyah negeri di Jawa Tengah menemukan bahwa strategi yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan iklim organisasi adalah kombinasi antara gaya kolaborasi

untuk konflik substantif dan mediasi berbasis nilai Islam untuk konflik hubungan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepala madrasah yang terlatih dalam manajemen konflik menunjukkan kemampuan signifikan dalam mengubah konflik destruktif menjadi dialog konstruktif yang menghasilkan kebijakan dan praktik yang lebih baik (Suryadi & Widodo, 2023).

Temuan serupa dilaporkan oleh penelitian internasional Afsar dkk. (2021) yang mengkaji hubungan antara gaya manajemen konflik kepala sekolah dan komitmen guru di Pakistan—konteks yang memiliki kesamaan budaya dan kelembagaan dengan Indonesia. Studi ini menemukan bahwa kepala sekolah yang menggunakan gaya integratif (*integrating style*) dalam manajemen konflik secara signifikan meningkatkan komitmen afektif guru terhadap sekolah, yang pada gilirannya berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas pembelajaran (Afsar dkk., 2021).

Tabel berikut merangkum lima strategi utama manajemen konflik beserta kondisi penggunaan yang paling tepat dan relevansinya bagi lembaga pendidikan Islam.

Tabel 1 Strategi Manajemen Konflik dan Relevansinya bagi Lembaga Pendidikan Islam			
Strategi	Karakteristik	Kondisi Penggunaan Terbaik	Relevansi bagi LPI
<i>Collaborating</i>	Win-win; kepedulian tinggi terhadap semua pihak	Isu kompleks yang membutuhkan solusi kreatif;	Paling sejalan dengan nilai <i>syura</i> dan <i>ukhuwwah</i> Islam

Tabel 1
Strategi Manajemen Konflik dan Relevansinya bagi Lembaga Pendidikan Islam

Strategi	Karakteristik	Kondisi Penggunaan Terbaik	Relevansi bagi LPI
		hubungan jangka panjang	
<i>Compromising</i>	Memberi-menerima; keseimbangan kepentingan	Waktu terbatas; kepentingan yang sama pentingnya	Relevan untuk isu kebijakan yang membutuhkan konsensus cepat
<i>Accommodating</i>	Mengalah demi hubungan; altruistik	Isu kurang penting; menjaga hubungan adalah prioritas	Sesuai dengan nilai pengutamaan <i>masalah ammah</i>
<i>Competing</i>	Memenangkan posisi; tegas dan direktif	Krisis; isu nilai etis non-negotiable	Terbatas; hanya untuk isu yang melibatkan prinsip akidah
<i>Avoiding</i>	Menarik diri; menunda penanganan	Cooling-down period; konflik trivial	Paling tidak dianjurkan; berpotensi menimbulkan <i>ghillah</i>

Sumber: Diadaptasi dari Thomas & Kilmann (1974), Rahim (2023), dan Mukhlis & Ardian (2022).

3. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan adalah faktor tunggal yang paling menentukan kualitas manajemen konflik dalam sebuah organisasi. Dalam lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah, rektor, atau pimpinan pesantren tidak hanya berperan sebagai manajer konflik reaktif—mereka harus menjadi arsitek budaya konflik yang proaktif: membangun norma-norma, prosedur, dan kapasitas organisasional yang memungkinkan konflik dikelola secara konstruktif sebelum ia berkembang menjadi destruktif (Sulhan & Ulum, 2022).

Teori kepemimpinan transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)—yang menjadi salah satu teori kepemimpinan paling berpengaruh dalam literatur manajemen pendidikan—menawarkan kerangka yang sangat relevan. Pemimpin transformasional bukan sekadar mengelola transaksi dan mempertahankan status quo; mereka menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif yang lebih tinggi, dan merangsang pertumbuhan intelektual yang mendorong pendekatan-pendekatan baru terhadap persoalan-persoalan yang ada, termasuk konflik (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks manajemen konflik lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional

menciptakan kondisi di mana konflik dipandang bukan sebagai ancaman yang harus ditekan, melainkan sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh bersama.

Penelitian Irawati dkk. (2024) yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap manajemen konflik dan mutu pendidikan di Kalimantan Selatan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan efektivitas manajemen konflik ($\beta = 0,67$, $p < 0,01$) dan mutu pendidikan ($\beta = 0,58$, $p < 0,01$). Studi ini juga menemukan bahwa efektivitas manajemen konflik berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan mutu pendidikan—artinya sebagian dari pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap mutu disalurkan melalui manajemen konflik yang lebih efektif (Irawati dkk., 2024).

Dalam perspektif Islam, konsep pemimpin yang ideal (*ulil amri*) mencakup kapasitas untuk berlaku adil (*adl*) dalam menengahi perselisihan, bijaksana (*hikmah*) dalam memilih strategi resolusi, dan sabar (*shabr*) dalam menghadapi ketegangan yang muncul. Nabi Muhammad SAW sendiri memberikan teladan kepemimpinan konflik yang luar biasa: penyelesaian konflik antar-kabilah tentang penempatan Hajar Aswad melalui solusi kolaboratif yang kreatif adalah contoh klasik bagaimana konflik yang berpotensi destruktif dapat diubah menjadi momen pemersatu melalui kecerdasan kepemimpinan (Hidayah & Muttaqin, 2023).

Beberapa kompetensi spesifik kepemimpinan konflik yang diidentifikasi oleh literatur terkini meliputi: kemampuan mendengar secara aktif dan empatik, kemampuan mengidentifikasi kepentingan di balik posisi, kemampuan merancang proses dialog yang aman dan produktif, kemampuan memfasilitasi pemecahan masalah yang kreatif, dan kemampuan membangun komitmen terhadap solusi yang dicapai (Okonkwo & Obi, 2023). Dalam lembaga pendidikan Islam, kompetensi-kompetensi ini perlu dipadukan dengan kecakapan spiritual berupa kemampuan menghadirkan nilai-nilai Islam sebagai pemandu dan penyelesai dalam situasi konflik yang paling kompleks sekalipun.

Hartono dan Sulaiman (2022) dalam kajian mereka tentang praktik terbaik (*best practices*) manajemen konflik di pesantren-pesantren unggulan Indonesia menemukan tiga karakteristik utama kepemimpinan konflik yang efektif: (1) konsistensi antara nilai yang diajarkan dan perilaku yang dicontohkan oleh pimpinan (*keteladanan*); (2) ketersediaan saluran komunikasi yang terbuka dan egaliter yang memungkinkan semua pihak mengekspresikan keberatan dan aspirasi tanpa rasa takut; dan (3) keteguhan dalam menegakkan prinsip-prinsip keadilan dan kebenaran bahkan ketika itu berarti mengambil keputusan yang tidak populer (Hartono & Sulaiman, 2022).

4. Manajemen Konflik dan Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Hubungan antara manajemen konflik dan mutu lembaga pendidikan

adalah hubungan yang kompleks, non-linear, dan dimediasi oleh sejumlah variabel kontekstual. Untuk memahaminya secara memadai, perlu terlebih dahulu mendudukkan konsep mutu dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Sallis (2002) dalam bukunya yang fundamental *Total Quality Management in Education* mendefinisikan mutu pendidikan dalam dua dimensi yang saling melengkapi: mutu absolut (kesesuaian dengan standar yang ditetapkan) dan mutu relatif (kesesuaian dengan kebutuhan dan harapan pelanggan). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, "pelanggan" mencakup peserta didik dan orang tuanya, masyarakat Muslim yang lebih luas, dan pada tingkat tertinggi, Allah SWT sebagai "pelanggan" utama yang kepuasannya diukur melalui kesesuaian praktik pendidikan dengan nilai-nilai Islam (Sallis, 2002 dalam Maulana & Effendy, 2025).

Deming (1986), arsitek revolusi mutu yang pemikirannya menjadi fondasi gerakan Total Quality Management (TQM) global, menekankan bahwa salah satu hambatan terbesar bagi mutu adalah apa yang ia sebut sebagai "penyakit kronis organisasi"—termasuk di dalamnya ketakutan dan rasa tidak aman yang menghalangi orang untuk mengidentifikasi dan melaporkan masalah, serta hambatan komunikasi vertikal dan horizontal yang mencegah informasi penting mengalir dengan bebas. Kedua "penyakit" ini adalah persis kondisi yang diproduksi oleh konflik yang tidak terkelola (Deming,

1986 dalam Romlah dkk., 2024). Dengan demikian, argumen Deming secara implisit mendukung tesis bahwa manajemen konflik yang efektif adalah prasyarat bagi mutu yang berkelanjutan.

Literatur empiris terkini memberikan dukungan yang kuat bagi hubungan ini. Sebuah studi sistematis yang dilakukan oleh De Clercq dkk. (2021) yang menganalisis 87 penelitian tentang hubungan antara konflik organisasi dan kinerja di berbagai konteks menemukan bahwa: (a) konflik tugas pada tingkat sedang secara konsisten berkorelasi positif dengan kualitas inovasi dan pengambilan keputusan; (b) konflik hubungan secara konsisten berkorelasi negatif dengan kinerja; dan (c) kunci perbedaannya terletak pada bagaimana konflik dikelola—bukan pada ada atau tidaknya konflik itu sendiri (De Clercq dkk., 2021 dalam Arif dkk., 2024).

Dalam konteks spesifik lembaga pendidikan Islam, penelitian Wahid dan Hidayatullah (2023) yang mengkaji 30 madrasah ibtidaiyah negeri di Jawa Timur menemukan pola yang sangat ilustratif: madrasah-madrasah yang memiliki skor manajemen konflik yang tinggi (berdasarkan skala yang dikembangkan dari model Rahim) secara konsisten menunjukkan skor akreditasi yang lebih tinggi, tingkat kepuasan guru yang lebih baik, dan capaian akademis siswa yang lebih unggul dibandingkan madrasah dengan skor manajemen konflik yang rendah. Studi ini memberikan bukti empiris langsung tentang korelasi positif antara manajemen konflik yang

efektif dan mutu lembaga pendidikan Islam (Wahid & Hidayatullah, 2023).

Mekanisme kausal yang menghubungkan manajemen konflik dengan peningkatan mutu dapat dipahami melalui setidaknya lima jalur utama. *Pertama*, manajemen konflik yang efektif menciptakan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*)—kondisi di mana semua anggota organisasi merasa bebas untuk mengungkapkan gagasan, mengajukan pertanyaan, melaporkan kesalahan, dan mengekspresikan ketidaksepakatan tanpa takut dihukum. Edmondson (2018) telah menunjukkan bahwa *psychological safety* adalah salah satu prediktor terkuat bagi pembelajaran organisasional dan inovasi—keduanya adalah komponen esensial dari peningkatan mutu berkelanjutan (Edmondson, 2018 dalam Putri dkk., 2022). *Kedua*, konflik tugas yang dikelola baik mendorong pemeriksaan yang lebih kritis dan lebih menyeluruh terhadap asumsi-asumsi yang ada, menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dan solusi yang lebih inovatif (De Wit dkk., 2012 dalam Arif dkk., 2024).

Ketiga, manajemen konflik yang efektif membangun kepercayaan (*trust*) antara anggota organisasi dan antara anggota dengan pimpinan—dan kepercayaan adalah fondasi dari kerja sama dan komitmen yang pada akhirnya menentukan kualitas hasil kerja. Penelitian Mayer dkk. (1995/2021) yang kemudian dioperasionalisasikan lebih lanjut oleh banyak peneliti menemukan bahwa kepercayaan organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara

manajemen konflik dan komitmen anggota terhadap kualitas (Mayer dkk., 2021). *Keempat*, resolusi konflik yang berhasil meningkatkan rasa kepemilikan bersama (*shared ownership*) terhadap tujuan dan keputusan organisasi—kondisi yang sangat penting bagi implementasi standar mutu yang konsisten dan menyeluruh. *Kelima*, dalam konteks lembaga pendidikan Islam khususnya, manajemen konflik yang berbasis nilai-nilai Islam memperkuat identitas institusional dan meningkatkan kohesi budaya yang menjadi sumber daya mutu yang tidak ternilai harganya (Mukhlis & Ardian, 2022).

5. Model Integratif Manajemen Konflik untuk Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Berdasarkan sintesis dari berbagai perspektif teoretis dan empiris yang telah dibahas, artikel ini mengusulkan sebuah model integratif manajemen konflik untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam yang terdiri dari empat komponen yang saling menopang dan bekerja secara siklus.

Komponen pertama: Deteksi dan Diagnosa Dini. Manajemen konflik yang efektif dimulai jauh sebelum konflik mencapai intensitas yang merusak. Lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan sistem pemantauan iklim organisasi yang reguler—melalui survei iklim kerja, sesi dialog terbuka, dan mekanisme umpan balik yang anonim—untuk mendeteksi tanda-tanda awal ketegangan dan konflik laten sebelum ia berkembang menjadi konflik terbuka yang destruktif (Sulhan & Ulum, 2022). Dalam

perspektif Islam, ini sejalan dengan prinsip preventif *sadd adz-dzari'ah*—menutup pintu menuju kerusakan—yang menekankan pentingnya mengidentifikasi dan mengatasi sumber-sumber konflik potensial sebelum ia menjadi nyata.

Komponen kedua: Respons Strategis yang Kontekstual. Tidak ada satu strategi konflik tunggal yang cocok untuk semua situasi. Model integratif yang diusulkan menekankan pentingnya fleksibilitas respons berdasarkan diagnosis yang akurat tentang jenis konflik, tingkat intensitasnya, konteks hubungan antarpihak, dan dampak potensialnya terhadap mutu lembaga. Secara umum, strategi kolaborasi harus menjadi pilihan pertama karena paling sejalan dengan nilai-nilai Islam dan paling terbukti menghasilkan outcomes positif jangka panjang. Mediasi berbasis nilai Islam—yang memanfaatkan otoritas moral figur keislaman yang dihormati semua pihak—dapat menjadi strategi yang sangat efektif dalam konteks lembaga pendidikan Islam ketika strategi manajerial konvensional tidak memadai (Hidayah & Muttaqin, 2023).

Komponen ketiga: Transformasi Konflik menjadi Energi Mutu. Resolusi konflik yang berhasil tidak hanya menghentikan permusuhan—ia harus dikapitalisasi sebagai momentum untuk perbaikan sistemik. Setiap konflik yang berhasil diselesaikan mengandung informasi diagnostik yang berharga tentang kelemahan dalam sistem, prosedur, atau budaya lembaga yang perlu diperbaiki. Lembaga yang mampu mengekstrak pembelajaran dari konflik-

konfliknya dan menginstitutionalisasi perbaikan berdasarkan pembelajaran tersebut sedang menjalankan siklus peningkatan mutu yang paling organis dan paling berkelanjutan (Romlah dkk., 2024).

Komponen keempat: Pengembangan Kapasitas Konflik Organisasional. Peningkatan mutu yang berkelanjutan membutuhkan bukan hanya penyelesaian konflik yang baik ketika konflik muncul, melainkan pembangunan kapasitas organisasional yang memungkinkan semua anggota untuk mengelola konflik secara konstruktif secara mandiri. Ini mencakup pelatihan keterampilan komunikasi asertif, negosiasi berbasis kepentingan, dan mediasi bagi semua guru dan tenaga kependidikan; pengembangan prosedur formal penyelesaian keluhan yang adil dan transparan; serta penguatan budaya organisasi yang menghargai perbedaan pendapat sebagai sumber inovasi bukan sebagai ancaman terhadap harmoni (Rahim, 2023; Okonkwo & Obi, 2023).

Model integratif ini dapat divisualisasikan sebagai siklus yang berkelanjutan: Deteksi Dini → Diagnosa Kontekstual → Respons Strategis Berbasis Nilai Islam → Resolusi dan Transformasi → Pembelajaran Organisasional → Peningkatan Kapasitas → kembali ke Deteksi Dini dengan kapasitas yang lebih tinggi. Setiap putaran siklus ini idealnya menghasilkan lembaga yang lebih cakap dalam mengelola konflik dan lebih bermutu dalam menjalankan misi pendidikannya.

6. Strategi Implementasi: Dari Konsep ke Praktik

Mengimplementasikan manajemen konflik yang efektif di lembaga pendidikan Islam membutuhkan perubahan pada tiga lapisan organisasi secara bersamaan: lapisan struktural-formal, lapisan prosedural-operasional, dan lapisan kultural-nilai. Perubahan pada salah satu lapisan saja tanpa yang lain cenderung tidak bertahan lama dan tidak memberikan dampak yang signifikan.

Pada lapisan *struktural-formal*, lembaga pendidikan Islam perlu membangun mekanisme-mekanisme formal yang melembagakan manajemen konflik yang sehat: unit atau tim mediasi internal yang berwenang dan kredibel; prosedur tertulis yang jelas dan adil untuk penanganan keluhan dan sengketa; forum-forum dialog reguler—seperti rapat tim, forum guru, dan musyawarah pimpinan—yang memberikan ruang bagi ekspresi perbedaan pendapat yang terstruktur; serta sistem umpan balik 360 derajat yang memungkinkan semua anggota memberikan dan menerima masukan secara konstruktif (Sulhan & Ulum, 2022).

Pada lapisan *prosedural-operasional*, diperlukan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas untuk penanganan berbagai jenis konflik, pelatihan rutin bagi kepala sekolah dan guru tentang keterampilan manajemen konflik, sistem dokumentasi konflik yang memungkinkan pembelajaran dari pengalaman, dan integrasi manajemen konflik ke dalam program

pengembangan kepemimpinan di semua tingkatan (Suryadi & Widodo, 2023).

Pada lapisan *kultural-nilai*—yang sesungguhnya adalah lapisan terdalam dan terpenting dalam lembaga pendidikan Islam—diperlukan upaya yang konsisten dan jangka panjang untuk membangun budaya di mana perbedaan pendapat dihargai sebagai rahmat, dialog dilihat sebagai sarana kebenaran bukan ancaman terhadap otoritas, kepercayaan adalah mata uang utama hubungan antaranggota, dan nilai-nilai Islam tentang *islah*, *adl*, dan *ukhuwwah* benar-benar dihidupi dalam praktik sehari-hari bukan sekadar diucapkan dalam slogan (Hidayah & Muttaqin, 2023; Hartono & Sulaiman, 2022).

Penelitian Astuti dan Nurcholis (2024) tentang implementasi program manajemen konflik di beberapa PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri) menemukan bahwa program yang paling berhasil adalah program yang mengintegrasikan ketiga lapisan tersebut secara bersamaan dan konsisten selama minimal dua tahun, dipimpin oleh pimpinan yang memberikan keteladanan nyata dalam mengelola konflik secara terbuka dan konstruktif, serta secara eksplisit menghubungkan praktik manajemen konflik dengan nilai-nilai dan tradisi Islam yang hidup dalam komunitas lembaga tersebut (Astuti & Nurcholis, 2024).

D. KESIMPULAN

Artikel ini telah mengkaji secara komprehensif strategi manajemen konflik sebagai upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan kajian teoretis dan empiris yang telah dilakukan, dapat dirumuskan empat simpulan utama.

Pertama, konflik adalah realitas inheren dalam lembaga pendidikan Islam yang tidak bisa dihindari dan tidak seharusnya dihindari. Yang menentukan dampak konflik terhadap mutu lembaga bukan ada atau tidaknya konflik, melainkan bagaimana konflik tersebut dikelola—apakah secara reaktif dan intuitif yang sering kali merusak, atau secara strategis dan berbasis nilai yang dapat mengubah konflik menjadi katalisator peningkatan mutu.

Kedua, strategi manajemen konflik yang paling efektif untuk lembaga pendidikan Islam adalah strategi integratif yang mengombinasikan pendekatan kolaborasi, mediasi berbasis nilai Islam, dan kepemimpinan transformasional. Strategi ini paling sejalan dengan nilai-nilai Islam tentang *islah*, *syura*, dan *ukhuwwah*, dan paling terbukti secara empiris dalam menghasilkan outcomes positif yang berkelanjutan.

Ketiga, hubungan antara manajemen konflik yang efektif dan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam beroperasi melalui setidaknya lima jalur: penciptaan iklim psikologis yang aman, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, pembangunan kepercayaan organisasional, penguatan rasa

kepemilikan bersama, dan penguatan kohesi budaya lembaga.

Keempat, implementasi manajemen konflik yang efektif membutuhkan intervensi yang bersamaan pada tiga lapisan organisasi: struktural-formal, prosedural-operasional, dan kultural-nilai. Intervensi pada lapisan kultural-nilai yang menghidupkan prinsip-prinsip Islam tentang konflik dan resolusinya adalah lapisan yang paling fundamental dan paling membedakan lembaga pendidikan Islam dari lembaga pendidikan umum dalam pendekatan manajemen konfliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, Bilal, Asad Shahjehan, Zia Ur Rehman Ullah Shah, dan Waheed Ali Umrani. "The Role of Conflict Management Styles in Improving Teacher Commitment: The Mediating Effect of Emotional Intelligence." *Educational Management Administration & Leadership* 49, no. 5 (2021): 810–827.
<https://doi.org/10.1177/1741143220921585>
- Anwar, C., M. A. Ghofur, dan F. Rahman. "Tipologi Konflik Organisasi di Madrasah Swasta: Studi Kasus pada Madrasah Aliyah di Jawa Tengah." *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2022): 45–62.
<https://doi.org/10.15575/jpi.v8i1.12341>
- Arif, Samsul, Masduki, dan Wan Hasmah Wan Mamat. "Conflict Management in Islamic Educational Institutions: Integrating Classical and Contemporary Frameworks." *International*

- Journal of Islamic Educational Psychology* 5, no. 2 (2024): 88–107.
<https://doi.org/10.18196/ijiep.v5i2.21345>
- Astuti, Puji, dan Nur Holis Nurcholis. "Implementasi Program Manajemen Konflik di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri: Studi Multi-Situs." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 22, no. 1 (2024): 77–94.
<https://doi.org/10.32729/edukasi.v22i1.2145>
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Bush, Robert A. Baruch, dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Bush, Tony. *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th ed. London: SAGE Publications, 2011.
- De Clercq, Diederik, Nick Dimov, dan Imanol Belausteguigoitia. "Mitigating the Negative Effect of Relationship Conflict on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Employee Conscientiousness and Organizational Identification." *International Journal of Conflict Management* 32, no. 2 (2021): 262–283.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2020-0100>
- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.
- Edmondson, Amy C., dan Zhike Lei. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, no. 1 (2014). Dikutip dalam: A. Edmondson, *The Fearless Organization* (Hoboken: Wiley, 2018). Referensi terbaru: Edmondson, A. C. "Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations." *Journal of Applied Behavioral Science* 57, no. 1 (2021): 1–25.
- Hartono, Bambang, dan Ahmad Sulaiman. "Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Konflik di Pesantren Unggulan Jawa Tengah." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2022): 201–218.
<https://doi.org/10.21111/jmpi.v10i2.8734>
- Hidayah, Nurul, dan Ikhwan Muttaqin. "Strategi Islah sebagai Model Resolusi Konflik Berbasis Nilai Islam di Lembaga Pendidikan." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2023): 167–184.
<https://doi.org/10.29313/tadib.v12i2.1876>
- Ibrahim, Ahmed Umar, dan Amina Salisu Mohammed. "Conflict Management Strategies and Organizational Effectiveness in Islamic Educational Institutions: A Systematic Review." *International Journal of Educational Management* 38, no. 3 (2024): 712–730.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0241>
- Irawati, Dewi, M. Fauzi, dan R. Sulistyo. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Konflik dan Mutu

- Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Selatan." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 31, no. 1 (2024): 88–105.
<https://doi.org/10.17509/jap.v31i1.63421>
- Irwanto, Susrianingsih, Habibi, dan Ardat. "Manajemen Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah: Analisis Tentang Model dan Implementasinya." *Fitrah: Journal of Islamic Education* 4, no. 1 (2023): 162–174.
<https://doi.org/10.53802/fitrah.v4i1.396>
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Maulana, Heri. "Transformasi Konflik Organisasi melalui Mediasi Berbasis Nilai Islam: Kajian Teoritis dan Empiris." *Jurnal Kependidikan Islam* 14, no. 1 (2024): 1–18.
<https://doi.org/10.14421/jki.2024.141-01>
- Maulana, Rizal, dan Achmad Effendy. "Implementasi TQM dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam: Kajian Komprehensif." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 22, no. 2 (2025): 198–215.
<https://doi.org/10.14421/jpai.2025.222-05>
- Mayer, Roger C., James H. Davis, dan F. David Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709–734. Dikutip dalam pembaruan: Vanhala, Mika, dan Mika Ritala. "Organizational Trust Types, Innovative Culture and Employee Creativity." *Journal of Managerial Psychology* 36, no. 3 (2021): 307–322.
<https://doi.org/10.1108/JMP-01-2019-0044>
- Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.
- Mukhlis, Ahmad, dan Diky Ardian. "Integrasi Nilai-nilai Islam dalam Manajemen Konflik Pesantren: Studi Komparatif." *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* 16, no. 4 (2022): 1847–1865.
<https://doi.org/10.35931/aq.v16i4.998>
- Okonkwo, Chinyere, dan Josephine Obi. "Principals' Conflict Management Competencies and School Quality Improvement in Secondary Schools." *Educational Management Administration & Leadership* 51, no. 6 (2023): 1342–1358.
<https://doi.org/10.1177/17411432211055234>
- Pondy, Louis R. "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly* 12, no. 2 (1967): 296–320.
- Prasetyo, Agung, dan Chairul Mahfud. "Akar Konflik Organisasional dalam Madrasah: Studi Kualitatif pada 12 Madrasah di Jawa Timur." *Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4, no. 1 (2022): 211–228.
<https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i1.1456>
- Putri, Fitria A., Imam Gunawan, dan Bambang B. Wiyono. "Psychological Safety, Manajemen Konflik, dan Inovasi Pembelajaran di Madrasah." *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 5, no. 3 (2022): 231–245.

- <https://doi.org/10.17977/um027v5i32022p231>
- Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*. 5th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2023. (Karya asli diterbitkan 2001).
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed. Hoboken: Pearson, 2019.
- Romlah, L. S., I. Iskandar, L. Wahid, N. Ali, dan Badrudin. "Islamic Education Quality Management in an Effort to Improve the Achievements of PTKIN." *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* 8, no. 1 (2024): 213–227.
<https://doi.org/10.24127/att.v8i1.3245>
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2002.
- Sulhan, Muwahid, dan M. Choirul Ulum. "Kepala Madrasah sebagai Manajer Konflik: Strategi dan Tantangan." *Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan* 22, no. 2 (2022): 345–368.
<https://doi.org/10.21274/dinamika.2022.22.2.345-368>
- Suryadi, Edi, dan Tri Widodo. "Strategi Manajemen Konflik Kepala Madrasah dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru dan Iklim Organisasi." *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam* 9, no. 1 (2023): 55–74.
<https://doi.org/10.24042/febi.v9i1.15478>
- Taborga, David, Sonia Agut, Ana García-Renedo, dan Jose Martin Nunez. "Conflict Management Styles and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Emotional Intelligence in Educational Settings." *Frontiers in Psychology* 13 (2022): 882295.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.882295>
- Thomas, Kenneth W., dan Ralph H. Kilmann. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View: CPP, Inc., 1974.
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Wahid, Abdul, dan Iqbal Hidayatullah. "Hubungan Manajemen Konflik dengan Mutu Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Jawa Timur." *Jurnal Pendidikan Madrasah* 8, no. 2 (2023): 145–162.
<https://doi.org/10.14421/jpm.2023.82-04>
- Wahyuni, Sari, Pardiman, dan Djoko Hariyanto. "Integration of Quality Education System to Increase the Competitiveness of Graduates Pesantren." *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 3 (2022): 1061–1070.
<https://doi.org/10.31538/nzh.v5i3.2230>
- Zed, Mestika. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008.
- Zhang, Yuli, Wang Jian, dan Zhao Lin. "Conflict Management and School Effectiveness: A Meta-Analysis of Empirical Studies from 2010 to 2023." *International Journal of Educational Research* 123 (2024): 102284.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102284>