

## **Dinamika Konflik dan Kepemimpinan Instruksional: Telaah Konseptual dan Studi Kasus Perspektif Pendidikan Islam**

Nisaul Magfirah<sup>1</sup>, [nmaghfira21@gmail.com](mailto:nmaghfira21@gmail.com), UIN Antasari Banjarmasin

M. Rifqi Rahman<sup>2</sup>, [rifqirahmanihsan@gmail.com](mailto:rifqirahmanihsan@gmail.com), UIN Antasari Banjarmasin

M. Maulana Malik Ibrahim<sup>3</sup>, [mlanamalik18@gmail.com](mailto:mlanamalik18@gmail.com), UIN Antasari Banjarmasin

Suriagiri<sup>4</sup>, [suriagiri1965@gmail.com](mailto:suriagiri1965@gmail.com), UIN Antasari Banjarmasin

<b>ARTIKEL INFORMATION</b>	<b>ABSTRACT</b>
<b>Received:</b> 2025-12-03	<p><i>Konflik dalam organisasi pendidikan merupakan interaksi alamiah yang tidak terhindarkan. konflik dianggap sebagai masalah yang melemahkan dan menghambat efektivitas organisasi/lembaga, sehingga harus dicegah dan dihilangkan sebisa mungkin. Namun pada kenyataannya jika konflik dihadapi dan dikelola dengan baik maka bisa menjadi sumber kekuatan dan bahan pembelajaran, terlebih bagi kepemimpinan pendidikan yang mampu menjalankan kepemimpinan instruksional dengan tanggap. Artikel ini bertujuan mengkaji literatur konflik dalam organisasi pendidikan, studi kepemimpinan instruksional kontemporer, kajian nilai-resolusi konflik dalam tradisi Islam, serta menganalisis kasus terkait konflik berdasarkan pada teori yang sudah dikaji. Metode penelitian menggunakan kajian pustaka dengan teknik analisis Miles dan Huberman serta analisis isi. Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik dapat berfungsi sebagai sumber informasi instruksional, ruang refleksi profesional, dan penguat budaya syura (musyawarah), tiga aspek yang berkontribusi pada peningkatan kualitas supervisi akademik dan pembelajaran. Temuan konseptual ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan dimensi konflik secara konstruktif dalam praktik kepemimpinan instruksional di lembaga pendidikan Islam.</i></p>
<b>Accepted:</b> 2025-12-07	
<b>Published:</b> 2025-12-18	
<p><b>Kata Kunci:</b> <i>Kepemimpinan Instruksional, Konflik, Syura</i></p> <p><b>Keywords:</b> <i>Instructional Leadership, Conflict, Syura</i></p>	

### **PENDAHULUAN**

Organisasi pendidikan baik madrasah maupun sekolah umum adalah arena interaksi sosial yang padat. Guru, kepala sekolah/madrasah, tenaga kependidikan, orang tua, dan pemangku kepentingan eksternal bertemu dalam ruang keputusan pedagogis, administratif, dan budaya. Interaksi ini secara

alamiah memunculkan perbedaan kepentingan, persepsi, dan harapan yang sering bereskalasi menjadi konflik. Dalam banyak kajian manajemen pendidikan, konflik tradisional dilihat sebagai masalah yang melemahkan efektivitas organisasi<sup>1</sup>; karenanya solusi yang sering ditawarkan bersifat pencegahan, pengendalian, atau penghilangan konflik.<sup>2</sup> Namun, sejumlah penelitian dan tinjauan literatur kontemporer menunjukkan kerangka alternatif,<sup>3</sup> konflik bila dikelola konstruktif bisa menjadi sumber informasi organisasi, memicu refleksi profesional, dan mendorong inovasi instruksional,<sup>4</sup> terlebih jika kepemimpinan pendidikan mampu menangkap sinyal-sinyal substantif di balik ketegangan itu.

Kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) menempatkan fokus utama pada perbaikan mutu pembelajaran melalui visi akademik, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru. Kajian bibliometrik besar memperlihatkan bahwa wacana tentang *instructional leadership* terus berkembang dan menempatkan pemimpin sekolah sebagai *learning leader* yang harus menggerakkan praktik pembelajaran, bukan sekadar mengatur birokrasi.<sup>5</sup> Namun, literatur ini seringkali mengasumsikan kondisi organisasi yang relatif harmonis, sedangkan aspek konflik internal (khususnya sebagai sumber pembelajaran organisasi) masih kurang mendapat perhatian konseptual yang sistematis.

Konflik internal dalam lembaga pendidikan sering kali muncul dari hal-hal yang sederhana, seperti perbedaan metode pembelajaran, beban administrasi, atau komunikasi yang tidak sinkron antara pimpinan dan guru. Namun di balik itu semua, konflik sesungguhnya merupakan proses belajar

---

<sup>1</sup> Deti Rostini dkk., "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik," *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (Januari 2023): 174, <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i1.234>.

<sup>2</sup> Seny Alfina Amalia Amanda dkk., "Strategi Dan Pendekatan Dalam Mengelola Konflik," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 6 (November 2024): 470-71, <https://doi.org/10.61132/jmpai.v2i6.799>.

<sup>3</sup> Mudofir Mudofir, Siti Aimah, dan Muhammad Imam Khaudli, "Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pendidikan," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 02 (Juli 2024): 555, <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.6798>.

<sup>4</sup> Fidyah Apriliani Fidori dkk., "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Masyarakat Pendekatan Dan Praktik Dalam Konteks Islam," *Student Research Journal* 2, no. 6 (Desember 2024): 108, <https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1631>.

<sup>5</sup> Yuliana Pebristofora Marni Mala dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Peningkatan Keaktifan Belajar dan Hasil Belajar Peserta Didik," *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 7, no. 2 (April 2021): 267, <https://doi.org/10.58258/jime.v7i2.2050>.

sosial yang sangat penting. Ia menantang para pemimpin pendidikan untuk memahami karakter, kebutuhan, dan aspirasi individu dalam organisasi. Dalam kerangka ini, kepemimpinan instruksional memiliki peran sentral untuk menjembatani perbedaan dan mengubah konflik menjadi sumber pembelajaran kolektif yang memperkaya pengalaman dan memperkuat solidaritas kelembagaan.<sup>6</sup>

Di ranah praktik pendidikan Islam terdapat dimensi lain yang memperkaya wacana manajemen konflik: tradisi-nilai Islam seperti *syura* (musyawarah), *ishlah* (perdamaian/perbaikan), dan *'adl* (keadilan) memberikan fondasi normatif untuk mengelola perbedaan tanpa mengorbankan martabat pihak-pihak yang bersengketa.<sup>7</sup> Penelitian-penelitian kontemporer di lembaga pendidikan Islam menegaskan bahwa prinsip-prinsip ini bukan hanya bersifat ritual-normatif, tetapi mempunyai implikasi praktis, seperti mekanisme mediasi berbasis *syura*, peran tokoh komunitas/pesantren dalam mediasi, dan penekanan pada pembentukan karakter melalui resolusi konflik.<sup>8</sup> Tradisi nilai ini bisa dipadukan secara produktif dengan kerangka *instructional leadership* untuk merancang strategi resolusi konflik yang memperkuat kapasitas pembelajaran organisasi.

Meskipun ada bukti terfragmentasi bahwa konflik dapat berfungsi konstruktif pada organisasi pendidikan, terdapat beberapa keterbatasan yang konsisten dalam literatur terkini: *pertama*, banyak penelitian bersifat studi kasus lokal atau deskriptif sehingga kurang menyediakan kerangka teoritik sintetik yang menghubungkan jenis konflik dengan proses instruksional; *kedua*, terdapat celah pengetahuan terkait mekanisme spesifik bagaimana kepemimpinan instruksional dapat menengahi konflik sehingga berubah menjadi modal pembelajaran (mis.: praktik supervisi yang mengubah masalah menjadi agenda pengembangan guru); *ketiga*, integrasi antara nilai-nilai Islam (*syura*, *ishlah*, *'adl*) dengan teori kepemimpinan instruksional modern masih lemah secara konseptual, sebab kebanyakan tulisan memaparkan keduanya

---

<sup>6</sup> Yusbowo dkk., "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan Untuk Menciptakan Pembelajaran Yang Efisien Di Sekolah Dasar," *COLLASE (Creative of Learning Students Elementary Education)* 8, no. 4 (Juli 2025): 724, <https://doi.org/10.22460/collase.v8i4.26770>.

<sup>7</sup> Rasyad Rasyad, "Konflik Dalam Al-Quran," *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah: Media Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Multi Perspektif* 18, no. 1 (Januari 2021): 26, <https://doi.org/10.22373/jim.v18i1.10450>.

<sup>8</sup> Fidori dkk., "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Masyarakat Pendekatan Dan Praktik Dalam Konteks Islam," 111-12.

secara paralel tanpa sintesis mekanistik. Beberapa tinjauan sistematis juga mencatat kebutuhan studi lintas-konteks dan pengembangan model teoretik yang menggabungkan variabel konflik, praktik kepemimpinan, dan outcome pembelajaran.

Dari rangkaian masalah tersebut muncul kebutuhan akademik dan praktis: dibutuhkan sebuah kerangka konseptual terintegrasi yang (a) merumuskan tipe konflik relevan bagi praktik instruksional (mis. konflik peran, nilai, komunikasi, inovasi), (b) menjelaskan mekanisme bagaimana konflik menyuplai informasi dan tekanan yang bila dimediasi oleh praktik kepemimpinan instruksional tertentu (supervisi reflektif, dialog profesional, strategi partisipatif), akan meningkatkan kualitas pembelajaran, dan (c) menunjukkan bagaimana nilai-nilai Islam dapat menjadi landasan etis sekaligus mekanisme operasional resolusi konflik dalam konteks madrasah/pesantren. Ketiadaan kerangka semacam ini merupakan research gap yang krusial, karena tanpa model konseptual maka penelitian empiris berikutnya akan terus fragmentaris dan intervensi praktik sukar dirancang berdasarkan teori yang terpadu.<sup>9</sup>

Oleh sebab itu artikel ini bertujuan menutup gap tersebut dengan melakukan pengkajian terhadap literatur konflik dalam organisasi pendidikan, studi instructional leadership kontemporer, serta kajian nilai resolusi konflik dalam tradisi Islam. Selain itu, artikel ini juga bertujuan menganalisis kasus terkait konflik yang ada di lembaga pendidikan berdasarkan pada teori yang sudah dikaji. Dengan demikian artikel ini berkontribusi teoritik sekaligus menyediakan dasar konseptual bagi penelitian lapangan dan desain intervensi kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam dan umum.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.<sup>10</sup> Penelitian kepustakaan

---

<sup>9</sup> Bashori Bashori dkk., "Conflict Management of Islamic Education Institutions in Indonesia: A Literature Review," *Jurnal Pendidikan Progresif* 12, no. 2 (April 2022): 487-89.

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 291.

merupakan sebuah teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan.<sup>11</sup> Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini diambil dari buku-buku dan artikel-artikel jurnal yang relevan dengan pembahasan terkait konflik dan kepemimpinan instruksional serta resolusi dalam perspektif pendidikan Islam. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi, dengan mengacu pada konsep teknik analisis Miles & Huberman yakni melakukan pengumpulan data, untuk selanjutnya direduksi dan disajikan dalam bentuk deskriptif, kemudian dilakukan penarikan kesimpulan sesuai dengan data yang telah dianalisis.

## **HASIL & PEMBAHASAN**

### **Konsep Kepemimpinan Instruksional**

Kepemimpinan Instruksional adalah model kepemimpinan yang sering digunakan pada lembaga yang berbasis perguruan atau pembelajaran. Hoy dan Miskel dalam Maftuhah, dkk. menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan pada peningkatan kecakapan anggota dan memberikan timbal balik yang membangun. Selanjutnya Kusmintardjo dalam Fatonah menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang mengedepankan komponen dalam belajar seperti peningkatan kecakapan, penilaian, kurikulum, peningkatan komunikasi serta pemberian pelayanan yang prima.<sup>12</sup>

Beberapa definisi lain terkait kepemimpinan instruksional di antaranya dikemukakan oleh Mala, dkk. bahwa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada peningkatan sumber daya manusia yang profesional, kreatif dan berkualitas. Mary Jo dalam Pramudia mengungkapkan bahwa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada pelaksanaan organisasi yang berorientasi pada peningkatan mutu kualitas, manajemen dan penilaian anggota serta

---

<sup>11</sup> Rita Kumala Sari, "Penelitian Kepustakaan Dalam Penelitian Pengembangan Pendidikan Bahasa Indonesia," *Jurnal Borneo Humaniora* 4, no. 2 (Desember 2021): 62, 2, [https://doi.org/10.35334/borneo\\_humaniora.v4i2.2249](https://doi.org/10.35334/borneo_humaniora.v4i2.2249).

<sup>12</sup> Yoka Ahmad Fauzi, "Kepemimpinan Instruksional Dalam Organisasi Kemasyarakatan Berbasis Budaya (Studi Pada Organisasi Kemasyarakatan Persaudaraan Setia Hati Terate Cabang Bandar Lampung Tahun 2023)" (Skripsi, Universitas Lampung, 2024), 18, <https://digilib.unila.ac.id/78744/2/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>.

meningkatkan toleransi yang tinggi guna peningkatan prestasi.<sup>13</sup> Bush dalam mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai “*Instructional Leadership focus sesontea chingand learning and on the behavior of the teacher ini working with student. Leader sinfluence sistargetedan students learning via teachers*”. Yang artinya kepemimpinan instruksional berfokus pada pengajaran dan pembelajaran dan perilaku guru dalam bekerja dengan siswa, pengaruh kepemimpinan ini ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru.<sup>14</sup>

Kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) merupakan paradigma kepemimpinan yang menempatkan peningkatan kualitas pembelajaran sebagai fokus utama. Pemimpin lembaga pendidikan, baik kepala madrasah maupun kepala sekolah, tidak hanya bertanggung jawab pada aspek administratif, tetapi lebih pada bagaimana menciptakan ekosistem pembelajaran yang produktif, reflektif, dan kolaboratif. Hal ini sejalan dengan pandangan Hallinger bahwa kepemimpinan instruksional berorientasi pada tiga domain utama, yaitu perumusan visi pembelajaran, pengembangan profesional guru, dan penciptaan iklim sekolah yang kondusif.<sup>15</sup>

Suratmin, dkk., menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan jantung dari keberhasilan sekolah penggerak karena berperan langsung dalam penguatan visi pembelajaran, kolaborasi guru, serta pengambilan keputusan berbasis data dan refleksi.<sup>16</sup> Pemimpin yang instruksional memfokuskan energinya bukan hanya pada tata kelola administratif, tetapi pada upaya menggerakkan guru agar menjadi pembelajar sepanjang hayat. Di sinilah letak perbedaan mendasar antara kepala sekolah yang sekadar “mengatur” dan kepala sekolah yang benar-benar “memimpin proses belajar”.

---

<sup>13</sup> Fauzi, “Kepemimpinan Instruksional Dalam Organisasi Kemasyarakatan Berbasis Budaya (Studi Pada Organisasi Kemasyarakatan Persaudaraan Setia Hati Terate Cabang Bandar Lampung Tahun 2023),” 19.

<sup>14</sup> Suseno Suseno, Eti Susanti, dan Alma’arif Alma’arif, “Perilaku Kepemimpinan Instruksional Dan Dampaknya Terhadap Pengajaran Guru Dikelas,” *Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 4, no. 3 (Juli 2025): 300–301, <https://doi.org/10.55606/inovasi.v4i3.4291>.

<sup>15</sup> Philip Hallinger, Sedat Gümüş, dan Mehmet Şükrü Bellibaş, “‘Are Principals Instructional Leaders yet?’ A Science Map of the Knowledge Base on Instructional Leadership, 1940–2018,” *Scientometrics* 122, no. 3 (Maret 2020): 1629–50, <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5>.

<sup>16</sup> Suratmin, A. Y. Soegeng Ysh, dan Widya Kusumaningsih, “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Penggerak SMA Negeri Kota Semarang,” *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 6, no. 3 (Mei 2025): 2323, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4701>.

Efektivitas kepemimpinan instruksional sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan empat peran utama: (1) membangun visi dan misi pembelajaran yang inspiratif, (2) melakukan supervisi akademik yang reflektif dan suportif, (3) menciptakan lingkungan belajar yang aman dan kolaboratif, serta (4) memotivasi guru untuk terus berinovasi.<sup>17</sup> Kepala sekolah yang menjalankan empat fungsi ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru, tetapi juga memperkuat semangat kebersamaan dan profesionalisme di lingkungan sekolah. Kepemimpinan instruksional yang efektif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional guru dan kualitas kinerja sekolah secara keseluruhan.<sup>18</sup> Hal ini menunjukkan bahwa orientasi utama kepemimpinan di era pendidikan modern harus bergeser dari pola manajemen birokratik menuju pola kepemimpinan yang memberdayakan dan berbasis pembelajaran (*learning-oriented leadership*). Pemimpin tidak lagi berperan sebagai pengontrol, tetapi sebagai fasilitator dan inspirator dalam proses pengembangan kapasitas sumber daya manusia di sekolah. Kepemimpinan instruksional bukan hanya sekumpulan strategi teknis, tetapi sebuah *strategic mindset* yang menuntut konsistensi, integritas, dan keteladanan moral.<sup>19</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, prinsip-prinsip kepemimpinan instruksional sejatinya berpadu dengan nilai-nilai spiritual seperti amanah, *'adl* (keadilan), dan musyawarah. Nilai-nilai tersebut memperkaya makna kepemimpinan instruksional agar tidak sekadar fokus pada produktivitas, tetapi juga pada dimensi etis dan spiritual. Dengan demikian, kepala madrasah dan kepala sekolah menjadi figur yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga berkarakter dan bermoral. Kepemimpinan instruksional pada dasarnya adalah tindakan kepala sekolah yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong peningkatan kualitas

---

<sup>17</sup> Aslam Aslam dkk., "Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (April 2022): 3959, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2742>.

<sup>18</sup> Tri Ari Werdiningsih, Ngurah Ayu Nyoman M, dan Soedjono Soedjono, "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan," *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 4, no. 2 (2022): 125, <https://doi.org/10.21831/jump.v4i2.52354>.

<sup>19</sup> Irvan Fauzi, Mu'alimin Mu'alimin, dan Mulyono Mulyono, "Strategi Kepemimpinan Instruksional Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru: Tinjauan Sistematis," *Reflection: Islamic Education Journal* 2, no. 3 (Juni 2025): 6-7, <https://doi.org/10.61132/reflection.v2i3.1102>.

pengelolaan internal sekolah secara terus menerus sehingga memungkinkan pelaksanaan proses pembelajaran yang merangsang siswa untuk mencapai prestasi pembelajaran terbaik.<sup>20</sup>

Prinsip-prinsip utama kepemimpinan instruksional yang dapat disimpulkan dari berbagai kajian empiris dan reflektif di atas antara lain:

- 1) Berorientasi pada pembelajaran: Setiap kebijakan dan keputusan diarahkan untuk mendukung mutu proses dan hasil belajar.
- 2) Pemberdayaan guru: Pemimpin menjadi mitra dialogis bagi guru, bukan atasan yang memerintah; supervisi dilakukan dalam semangat pembelajaran bersama.
- 3) Iklim kolaboratif dan reflektif: Sekolah menjadi komunitas belajar yang terbuka terhadap umpan balik dan perbaikan berkelanjutan.
- 4) Kepemimpinan bermoral: Nilai-nilai Islam seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab menjadi fondasi etis dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan konflik.

Dengan memahami prinsip-prinsip tersebut, kepemimpinan instruksional dapat dipandang bukan sekadar model teknokratis (terfokus pada aspek teknis, prosedural, dan keahlian saja), melainkan proses humanistik yang menggabungkan dimensi intelektual, emosional, dan spiritual. Kepala madrasah dan kepala sekolah yang mampu memadukan ketiganya akan lebih siap menghadapi dinamika konflik yang muncul dalam organisasi pendidikan. Konflik tidak lagi dianggap sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang untuk menguatkan refleksi, membangun kolaborasi, dan memperdalam makna kepemimpinan itu sendiri.

### **Hakikat dan Dinamika Konflik**

Kata konflik berasal dari bahasa latin yaitu *confligo*, yang terdiri atas dua kata, yakni *con* yang berarti bersama-sama dan *filigo* yang berarti pemogokan atau penghancuran. Kata ini diserap oleh bahasa Inggris menjadi *conflict* yang berarti sebuah pertarungan, perebutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif dan permusuhan.<sup>21</sup> Pada hakikatnya

---

<sup>20</sup> Suseno, Eti Susanti, dan Alma'arif, "Perilaku Kepemimpinan Instruksional Dan Dampaknya Terhadap Pengajaran Guru Dikelas," *Inovasi: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan* 4, no. 3 (2025): 299-307, <https://doi.org/10.55606/inovasi.v4i2.4291>.

<sup>21</sup> Syarnubi Syarnubi, "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya: Studi Kasus di Fakultas Dakwah UIN-SUKA Yogyakarta,," *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 1 (2016): 2.

konflik tersebut dapat didefinisikan sebagai suatu relasi psikologis yang sifatnya antagonis, sikap emosional dengan bermusuhan, interaksi yang antagonis, sebuah berbentuk perlawanan yang halus, tersembunyi dan tidak langsung hingga pada bentuk perlawanan terbuka. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di dalamnya terdapat kecekcokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan. Konflik tersebut bisa jadi suatu kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan yang terjadi dan sering ditemui didalam kehidupan sehari-hari. Konflik juga bisa saja kita temui secara tanpa disengaja, baik yang disadari ataupun tidak.<sup>22</sup>

Selanjutnya secara makna konflik juga diartikan sebagai adanya reaksi yang muncul dari diri seseorang karena orang tersebut merasa terancam, baik teritorialnya maupun pada kepentingannya, dengan menggunakan suatu kekuatan untuk dapat mempertahankan teritorial atau kepentingan tersebut. Konflik merupakan suatu perbedaan pendapat, persaingan ataupun permusuhan. Konflik bersumber dari suatu keinginan, oleh karena itu berbeda pendapat tidak selalu berarti konflik. Akan tetapi jika terjadi suatu perbedaan pendapat tidak dikelola secara baik dan benar akan bisa menimbulkan konflik dan sebuah pertentangan yang dapat membahayakan, yang pada akhirnya akan dapat mengakibatkan hilangnya kekuatan atau persatuan dan kesatuan. Persaingan juga tidak sama dengan konflik, akan tetapi persaingan tersebut juga sangat mudah untuk bisa menjurus ke ranah konflik.<sup>23</sup>

Secara umum konflik terbagi atas tiga komponen, yaitu (a) Kepentingan (*interest*), yaitu sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. (b) Emosi (*emotion*), yaitu sesuatu yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, benci, takut, dan lain-lain. (c) Nilai (*values*), yaitu komponen konflik yang paling susah untuk dipecahkan sebab nilai merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Faisal Dahrul Salihin, "Manajemen Konflik Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam," *Jurnal Guru Kita PGSD* 7, no. 2 (Februari 2023): 246, <https://doi.org/10.24114/jgk.v7i2.43712>.

<sup>23</sup> Salihin, "Manajemen Konflik Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam."

<sup>24</sup> TA Brata, "Peran Kepemimpinan Dalam Mengendalikan Konflik," *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 7, no. 4 (Januari 2011): 56–64, <https://doi.org/10.31851/jmwe.v7i4.4282>.

Konflik pada dasarnya merupakan fenomena sosial yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Dalam konteks kepemimpinan instruksional, konflik muncul sebagai akibat dari interaksi antara individu atau kelompok yang memiliki kepentingan, nilai, atau persepsi berbeda terhadap tujuan pendidikan dan cara mencapainya. Gibson dkk., menyebut konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah menghalangi atau mengganggu pencapaian tujuannya.<sup>25</sup> Dengan demikian, konflik bukanlah sekadar pertentangan emosional, melainkan bagian dari dinamika organisasi yang menandakan adanya perbedaan gagasan dan kebutuhan.

Dalam kepemimpinan instruksional di lembaga pendidikan baik madrasah atau sekolah umum, konflik sering muncul ketika kepala sekolah dan guru memiliki pandangan berbeda terkait strategi pembelajaran, kebijakan kurikulum, atau pembagian tanggung jawab. Konflik dalam lembaga pendidikan dapat menjadi indikator adanya kebutuhan perubahan struktural dan komunikasi yang lebih terbuka. Pemimpin yang memahami hakikat konflik secara positif akan lebih siap mengelolanya sebagai sarana refleksi dan pembelajaran.

## **Jenis dan Bentuk Konflik**

### *a. Konflik Peran*

Konflik peranan yaitu konflik yang timbul karena manusia memiliki lebih dari satu peranan dan tiap peranan tidak selalu memiliki kepentingan yang sama.<sup>26</sup> Robbins dan Timothy, suatu kondisi saling memiliki persepsi bahwa pihak lain akan atau telah mempengaruhi secara negatif. Menurut Luthans seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan. Kreitner & Kinicki mengatakan bahwa konflik peran adalah para pegawai memiliki pengharapan yang saling bertentangan atau tidak konsisten. Konflik peran muncul ketika seseorang menerima pesan yang tidak sebanding berkenaan dengan perilaku

---

<sup>25</sup> James L. Gibson dkk., *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*, 14th ed. (New York: McGraw-Hill, 2012), 341.

<sup>26</sup> Irwandi dan Endah R. Chotim, "Analisis Konflik Antara Masyarakat, Pemerintah dan Swasta (Studi Kasus di Dusun Sungai Samak, Desa Sungai Samak, Kecamatan Badau, Kabupaten Belitung)," *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* 7, no. 2 (2017), <https://share.google/jQK4yjFXOsTzYUNAf>.

peran yang sesuai.<sup>27</sup> Konflik semacam ini bisa terjadi kapan saja dan di mana saja. Ketidakcocokan peran terjadi karena ada dua pihak yang mempersepsikan secara sangat berbeda tentang peran mereka masing-masing.<sup>28</sup>

#### *b. Konflik Nilai*

Konflik nilai yaitu konflik yang muncul karena pada dasarnya nilai yang dimiliki setiap individu dalam organisasi tidak sama, sehingga konflik dapat terjadi antar individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan organisasi.<sup>29</sup> Kebanyakan konflik terjadi karena perbedaan nilai. Nilai merupakan sesuatu yang menjadi dasar, pedoman, tempat setiap manusia menggantungkan pikiran, perasaan, dan tindakan. Yang termasuk dalam kategori ini adalah konflik yang bersumber pada perbedaan rasa percaya, keyakinan, bahkan ideologi atas apa yang diperebutkan.<sup>30</sup>

#### *c. Konflik Kepentingan*

Konflik kepentingan adalah situasi di mana seseorang atau organisasi mempunyai kepentingan yang saling bertentangan, baik secara finansial atau lainnya, dan melayani satu kepentingan dapat berdampak buruk pada kepentingan atau tanggung jawab lainnya.<sup>31</sup> Konflik akibat adanya perbedaan kepentingan dapat menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial maupun budaya, dapat pula terjadi antar kelompok ataupun antar kelompok dengan individu.<sup>32</sup>

#### *d. Konflik Komunikasi*

Konflik komunikasi terjadi ketika pesan, informasi, atau makna yang disampaikan antar anggota lembaga pendidikan tidak terserap atau diinterpretasikan secara berbeda oleh penerima pesan. Dalam konteks kepemimpinan instruksional, kepala sekolah dan guru terlibat dalam komunikasi yang padat—mulai dari penyusunan program, supervisi

---

<sup>27</sup> Agus Joko Triyono dan Agus Prayitno, "Pengaruh Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Penerangan Jalan Dan Pengelolaan Reklame Kota Semarang," *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis* 2, no. 2 (Januari 2019): 92–100, <https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i2.2275>.

<sup>28</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014).

<sup>29</sup> Irwandi dan Endah R. Chotim, "Analisis Konflik Antara Masyarakat, Pemerintah dan Swasta (Studi Kasus di Dusun Sungai Samak, Desa Sungai Samak, Kecamatan Badau, Kabupaten Belitung)."

<sup>30</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*.

<sup>31</sup> Basel Institute on Governance, KEMITRAAN bagi Pembaruan, dan Tata Pemerintahan, "Pedoman Tentang Konflik Kepentingan (Conflict of Interest/COI)," USAID INTEGRITAS, 2023, <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-11/20230922%20-%20ID%20-%20USAID%20INTEGRITAS%20COI%20Guidelines.pdf>.

<sup>32</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*.

pembelajaran, hingga evaluasi. Setiap miskomunikasi, baik karena bahasa yang ambigu, asumsi yang keliru, maupun perbedaan persepsi peran, dapat memicu ketegangan dan salah paham. Konflik komunikasi tidak hanya berdampak pada relasi inter-personal, tetapi juga dapat menurunkan motivasi dan kepercayaan antar-pendidik. Sebagaimana dijelaskan oleh Permata dkk., bahwa konflik sering terjadi karena permasalahan komunikasi; komunikasi yang efektif dapat meminimalisasi potensi konflik dalam organisasi.<sup>33</sup>

#### e. Konflik Inovasi

Konflik inovasi merupakan bentuk konflik yang muncul akibat adanya gagasan, kebijakan, atau metode baru yang diperkenalkan di lembaga pendidikan dan dianggap mengganggu *status quo*. Kepala sekolah atau madrasah, sebagai pemimpin instruksional, sering kali mendorong inovasi dalam kurikulum, strategi pembelajaran, atau integrasi teknologi. Namun, upaya perubahan ini tidak selalu diterima dengan antusias oleh semua pihak. Sebagian guru mungkin merasa tidak siap, khawatir terhadap kompetensi digitalnya, atau menganggap inovasi tersebut bertentangan dengan nilai-nilai pendidikan yang sudah mapan. Wardatun Nadziro dkk., menjelaskan bahwa konflik di lembaga pendidikan kerap muncul karena resistensi terhadap perubahan dan metode pengajaran baru yang belum dipahami secara menyeluruh oleh guru dan tenaga kependidikan.<sup>34</sup>

Ketegangan-ketegangan seperti di atas menggambarkan konflik antara visi perubahan dan kesiapan sistem. Namun, para peneliti menekankan bahwa konflik inovasi sebenarnya dapat menjadi energi positif bila dikelola secara reflektif dan kolaboratif. Menurut Laila dkk., “konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong inovasi dan peningkatan produktivitas lembaga pendidikan Islam,” terutama ketika disertai strategi komunikasi partisipatif dan mekanisme mediasi yang inklusif.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Adesima Qistee Permata, Khairiah Lubis, dan Rudangta Ginting, “Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik,” *Komunika* 17, no. 1 (Maret 2021): 1–2, <https://doi.org/10.32734/komunika.v17i1.6805>.

<sup>34</sup> Wardatun Nadziro dkk., “Identifikasi, Tahapan, Dan Dampak Konflik Pada Lembaga Pendidikan Di MIS Al-Hidayah Kaliwates,” *Education : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 3, no. 3 (Desember 2023): 82–83, <https://doi.org/10.51903/education.v3i3.437>.

<sup>35</sup> Rika Fadilatul Laila dkk., “Strategi Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Produktivitas Lembaga Pendidikan Islam,” *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial* 2, no. 6 (November 2024): 354, <https://doi.org/10.61132/nakula.v2i6.1375>.

## Sumber dan Dampak Konflik

Salah satu penyebab terjadinya konflik adalah karena ketidakseimbangan antara hubungan manusia seperti aspek sosial, ekonomi dan kekuasaan. Contohnya kurang meratanya kemakmuran dan akses yang tidak seimbang terhadap sumber daya yang kemudian akan menimbulkan masalah-masalah dalam masyarakat.<sup>36</sup> Adapun faktor-faktor penyebab konflik menurut Soejono Soekanto, antara lain adanya perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan; perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda beda; perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok; serta adanya perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.<sup>37</sup>

Selain itu, menurut Diana Francis, sebab-sebab terjadinya konflik antara lain karena (1) Komunikasi; salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang tidak lengkap. (2) Struktur; pertarungan kekuasaan antara pemilik kepentingan atau sistem yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumberdaya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka. (3) Pribadi; ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang diperankan mereka, dan perubahan dalam nilai-nilai persepsi.<sup>38</sup>

Dalam konteks kepemimpinan instruksional, konflik dapat berdampak positif maupun negatif tergantung pada bagaimana pemimpin memaknai dan mengelolanya. Di satu sisi, konflik dapat menimbulkan ketegangan interpersonal, menurunkan motivasi, dan mengganggu efektivitas pembelajaran. Namun di sisi lain, konflik juga dapat berfungsi sebagai pendorong bagi perubahan, refleksi, dan inovasi dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Dengan demikian, memahami dampak konflik secara

---

<sup>36</sup> Irwandi dan Endah R. Chotim, "Analisis Konflik Antara Masyarakat, Pemerintah dan Swasta (Studi Kasus di Dusun Sungai Samak, Desa Sungai Samak, Kecamatan Badau, Kabupaten Belitung)."

<sup>37</sup> Irwandi dan Endah R. Chotim, "Analisis Konflik Antara Masyarakat, Pemerintah dan Swasta (Studi Kasus di Dusun Sungai Samak, Desa Sungai Samak, Kecamatan Badau, Kabupaten Belitung)."

<sup>38</sup> Irwandi dan Endah R. Chotim, "Analisis Konflik Antara Masyarakat, Pemerintah dan Swasta (Studi Kasus di Dusun Sungai Samak, Desa Sungai Samak, Kecamatan Badau, Kabupaten Belitung)."

komprehensif menjadi langkah penting bagi kepala sekolah dan madrasah untuk menumbuhkan lingkungan belajar yang sehat dan adaptif.

Secara umum, dampak negatif konflik sering kali muncul ketika konflik tidak dikelola dengan baik. Konflik internal dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, terganggunya hubungan antar staf, serta ketidak-teraturan dalam pelaksanaan program sekolah.<sup>39</sup> Konflik antara kepala madrasah dan guru dalam hal disiplin kerja juga dapat mengakibatkan penurunan kedisiplinan dan komitmen guru terhadap tugas-tugas instruksional, sehingga berdampak pada kualitas pembelajaran.<sup>40</sup> Situasi tersebut menciptakan iklim kerja yang penuh ketegangan dan menghambat efektivitas kepemimpinan instruksional. Konflik yang dibiarkan juga dapat menimbulkan ketidakpercayaan antara guru dan kepala sekolah, sehingga melemahkan komunikasi dan koordinasi dalam pengelolaan pembelajaran.

Namun tidak semua konflik membawa dampak yang merugikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan bijaksana justru dapat menghasilkan terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Konflik yang diatasi melalui komunikasi terbuka dan musyawarah, hubungan kerja antar guru menjadi lebih solid dan terbuka terhadap perbedaan pendapat. Hal ini menunjukkan bahwa konflik yang dikelola secara reflektif dapat menjadi ajang pembelajaran sosial bagi anggota organisasi untuk saling memahami dan memperkuat kolaborasi. Konflik yang dikelola dengan pendekatan humanistik dan spiritual mampu memperkuat integritas dan solidaritas lembaga pendidikan.

Dengan demikian, konflik dalam kepemimpinan instruksional bukanlah sekadar gejala negatif, melainkan dinamika yang wajar dan potensial untuk mendorong pertumbuhan organisasi jika dikelola secara bijak. Pemimpin instruksional yang efektif tidak meniadakan konflik, tetapi mengarahkan energi perbedaan menuju kolaborasi dan peningkatan mutu pembelajaran. Dalam konteks madrasah dan sekolah umum, pengelolaan konflik yang baik harus

---

<sup>39</sup> Devia Ainin Nugrah dan Suswati Hendriani, "Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Internal Antara Tenaga Pendidik di SMKN 4 Sijunjung," *Mataazir: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (Desember 2024): 66.

<sup>40</sup> Almaidah Almaidah dkk., "Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di MI Miftahul Ulum Kranjingan," *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora* 1, no. 3 (November 2022): 35, <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v1i3.246>.

disertai nilai moral dan spiritual yang menuntun setiap keputusan agar selaras dengan prinsip keadilan, musyawarah, dan kemaslahatan bersama. Oleh sebab itu, pembahasan selanjutnya akan menelaah perspektif Islam tentang konflik dan resolusinya, yang memberikan landasan etik dan spiritual bagi praktik kepemimpinan instruksional yang harmonis dan berkeadilan.

### **Resolusi Konflik dalam Perspektif Islam**

Islam memandang konflik sebagai bagian alami dari interaksi manusia yang memiliki potensi positif apabila dikelola dengan prinsip *syura* (musyawarah), *'adl* (keadilan), dan *ukhuwwah* (persaudaraan).<sup>41</sup> Islam tidak menolak adanya perbedaan pandangan, bahkan perbedaan dianggap sebagai rahmat selama diiringi dengan niat untuk mencari kebenaran dan kemaslahatan bersama. Prinsip ini selaras dengan firman Allah dalam QS. Al-Hujurāt [49]: 10 yang menegaskan bahwa setiap orang beriman adalah bersaudara, sehingga apabila terjadi perselisihan di antara mereka, wajib untuk didamaikan dengan cara yang adil. Nilai-nilai keadilan dan moderasi seperti *tawassuth*, *tasamuh*, *syura* (musyawarah) dalam resolusi konflik menjadi dasar etis yang harus dipegang pemimpin dalam konteks lembaga pendidikan, termasuk madrasah dan sekolah umum.<sup>42</sup>

Kajian kontemporer menunjukkan bahwa pengelolaan konflik dalam perspektif Islam menekankan pendekatan spiritual dan moral yang berorientasi pada perbaikan hubungan sosial dan peningkatan kualitas organisasi. Menurut Anwar dkk., praktik manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam seperti pesantren menempatkan nilai *ishlah* (perdamaian) dan *ta'awun* (kerjasama) sebagai strategi utama dalam menjaga harmoni lembaga tanpa mengorbankan prinsip keadilan dan kebenaran.<sup>43</sup>

Selain itu, Bashori dkk. mengemukakan bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam sering muncul karena perbedaan persepsi tentang wewenang, tanggung jawab, dan nilai-nilai keagamaan yang dianut oleh aktor-

---

<sup>41</sup> Rasyad, "Konflik Dalam Al-Quran," 26–27.

<sup>42</sup> Moh Hamzah, "Musyawarah Dan Moderasi Dalam Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam: Pendekatan Partisipatif Berbasis Nilai," *IslamicEdu Management Journal* 2, no. 1 (Juni 2025): 11, <https://doi.org/10.71259/jvd83f54>.

<sup>43</sup> Khoirul Anwar dkk., "Conflict Management in Islamic Education Institutions: An Islamic Approach to Problem-Solving," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (April 2025): 215–16, <https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.92>.

aktor organisasi. Oleh karena itu, resolusi konflik yang berbasis nilai Islam menuntut adanya kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan berkeadilan, di mana keputusan diambil berdasarkan prinsip musyawarah dan *tasamuh* (toleransi).<sup>44</sup>

Kemudian, Akram Abdul Cader menegaskan bahwa model manajemen konflik Islami dapat dijadikan pedoman universal dalam konteks organisasi modern, karena mengandung prinsip kemanusiaan yang menekankan pada *tatsābbut* (verifikasi informasi sebelum mengambil keputusan), *nasīhah* (saling menasihati), dan *‘adl* (keadilan). Prinsip-prinsip ini bukan hanya bersifat normatif, tetapi juga aplikatif dalam konteks kepemimpinan instruksional yang berhadapan dengan dinamika konflik di lembaga pendidikan.<sup>45</sup>

Lebih lanjut, penelitian Rohmah menyoroti bahwa resolusi konflik dalam lembaga pendidikan Islam perlu dilakukan secara holistik, mencakup dimensi spiritual, psikologis, dan sosial. Menurutnya, pemimpin madrasah atau sekolah yang berorientasi pada nilai-nilai Islam akan menempatkan konflik sebagai peluang pembelajaran moral bagi seluruh warga lembaga untuk memperkuat budaya organisasi yang beretika dan berkeadilan.<sup>46</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dilihat prinsip-prinsip Islam dalam manajemen konflik di antaranya adalah:

- a) *‘Adl* (keadilan); Dalam Islam, keadilan adalah prinsip utama dalam menyelesaikan konflik. Setiap pihak harus diperlakukan secara adil dan keputusan yang diambil harus berdasarkan bukti dan fakta yang objektif. Keadilan juga berarti tidak ada pihak yang dirugikan atau diperlakukan tidak adil dalam proses resolusi konflik.
- b) *Amanah* (kepercayaan); Amanah mengharuskan semua pihak untuk bertindak dengan integritas dan kejujuran selama proses manajemen konflik. Pihak yang terlibat harus menyampaikan informasi dengan benar dan tidak menyembunyikan fakta yang relevan.

---

<sup>44</sup> Bashori dkk., "Conflict Management of Islamic Education Institutions in Indonesia," 491–93.

<sup>45</sup> Akram Abdul Cader, "Islamic Principles of Conflict Management," *International Journal of Cross Cultural Management*, advance online publication, 1 Desember 2017, 353–55, <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>.

<sup>46</sup> Indah Inayatur Rohmah, "Holistic Solutions for Conflict Management in Islamic Education: Building Sustainable Diversity," *Proceedings of International Conference on Educational Management 2*, no. 2 (November 2024): 88–90.

- c) *Shabr* dan *Taqwa* (kesabaran dan kesadaran akan Tuhan); Kesabaran dalam menghadapi konflik dan kesadaran akan tanggung jawab kepada Tuhan adalah penting dalam proses penyelesaian konflik. Kesabaran membantu menjaga ketenangan dan menghindari keputusan yang emosional, sementara *taqwa* mengingatkan semua pihak untuk bertindak sesuai dengan perintah Tuhan dalam menghadapi masalah.
- d) *Syura* (musyawarah); Musyawarah adalah metode penyelesaian konflik yang melibatkan dialog dan konsultasi antara pihak-pihak yang bersengketa. Dalam Islam, musyawarah dianggap sebagai cara yang efektif untuk mencapai solusi yang damai dan adil.<sup>47</sup>

Adapun langkah yang dapat diambil dalam proses resolusi konflik dalam Islam adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi Masalah: Langkah pertama dalam menyelesaikan konflik adalah mengidentifikasi akar penyebab masalah. Ini melibatkan pemahaman yang jelas tentang apa yang menjadi pokok permasalahan dan kepentingan masing-masing pihak.
- 2) Dialog dan Musyawarah: Melakukan dialog terbuka dan musyawarah untuk membahas masalah dan mencari solusi. Proses ini harus dilakukan dengan sikap saling menghormati dan tanpa paksaan. Dalam musyawarah, semua pihak memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pandangan mereka.
- 3) Mediation dan Arbitrasi: Jika musyawarah tidak mencapai kesepakatan, mediator atau arbiter yang netral dapat diundang untuk membantu menyelesaikan konflik. Mediator bertindak sebagai pihak ketiga yang membantu menemukan solusi yang adil, sementara arbitrator membuat keputusan akhir yang mengikat.
- 4) Penerimaan dan Implementasi Solusi: Setelah mencapai kesepakatan, solusi yang telah disepakati harus diterima oleh semua pihak dan diimplementasikan dengan sebaik-baiknya. Penting untuk memastikan

---

<sup>47</sup> Farida dkk., "Modul Pembelajaran: Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam," PDK-Pembelajaran Daring Kolaboratif, 2024, 3-4, [https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id/pluginfile.php/795302/mod\\_resource/content/2/MODUL%20MANAJEMEN%20KONFLIK%20DALAM%20PERSPEKTIF%20SYARIAH.pdf](https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id/pluginfile.php/795302/mod_resource/content/2/MODUL%20MANAJEMEN%20KONFLIK%20DALAM%20PERSPEKTIF%20SYARIAH.pdf).

bahwa solusi tersebut dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan dan prinsip-prinsip Syariah.

- 5) Evaluasi dan Pemantauan: Setelah implementasi solusi, perlu dilakukan evaluasi dan pemantauan untuk memastikan bahwa konflik telah diselesaikan secara efektif dan tidak muncul masalah baru. Evaluasi juga membantu dalam belajar dari pengalaman untuk meningkatkan proses manajemen konflik di masa depan.<sup>48</sup>

Dalam resolusi konflik diperlukan pihak ketiga yang disebut Mediator yang membantu proses penyelesaian konflik dengan memfasilitasi dialog dan membantu pihak-pihak yang bersengketa menemukan solusi yang saling memuaskan. Selain itu, juga ada Arbiter yaitu pihak ketiga yang memberikan putusan akhir dalam sengketa/konflik jika mediasi tidak berhasil. Dan dalam konteks organisasi syariah terdapat Dewan Pengawas Syariah yang berperan sebagai pihak ketiga yang menilai dan memberikan panduan tentang penyelesaian konflik sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Dalam perspektif Islam, pihak ketiga (mediator, arbiter, dewan syariah) harus adil, bijaksana, dan memiliki integritas tinggi.<sup>49</sup>

Dengan demikian, perspektif Islam tentang konflik tidak menitikberatkan pada penghindaran, melainkan pada pengelolaan yang berkeadilan dan bernilai spiritual. Konflik dilihat sebagai bagian dari ujian kepemimpinan yang menuntut kebijaksanaan dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan kolektif. Oleh karena itu, pemimpin instruksional dalam lembaga pendidikan Islam perlu berperan sebagai *mushlih* (perekonsiliasi), yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip Qur'ani dan etika sosial dalam menyelesaikan konflik secara konstruktif dan transformatif.

### **Studi Kasus: Konflik di Lembaga Pendidikan**

*(Konflik di SMP Muhammadiyah Salam, Magelang)*<sup>50</sup>

Studi kasus yang dikemukakan Rifai dan Suwarno mengenai konflik di SMP Muhammadiyah Salam Magelang mengungkap dinamika konflik yang kompleks antara kepala sekolah baru, mantan kepala sekolah, serta kelompok

---

<sup>48</sup> Farida dkk., "Modul Pembelajaran: Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam," 4–5.

<sup>49</sup> Farida dkk., "Modul Pembelajaran: Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam," 5.

<sup>50</sup> Afga Sidiq Rifai dan Suwarno Suwarno, *Konflik Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Salam Magelang) | JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, t.t., diakses 3 Desember 2025, <https://www.jiip.stkipyapisdampu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/7097>.

guru dengan status kepegawaian berbeda. Konflik ini memenuhi karakteristik *relationship conflict*, *value conflict*, serta *structural conflict* sebagaimana dijelaskan dalam teori konflik organisasi. Perselisihan terkait legitimasi kepemimpinan antara kepala sekolah baru dan mantan kepala sekolah, yang melahirkan pengelompokan guru berdasarkan loyalitas, mencerminkan konflik nilai dan relasional yang kuat, sebagaimana ditunjukkan dalam data kasus. Demikian pula ketegangan antara guru DPK dan guru honorer menunjukkan adanya konflik peran dan beban kerja yang tidak seimbang, yang merupakan isu klasik dalam struktur organisasi pendidikan.

Dari sudut pandang kepemimpinan instruksional, strategi penyelesaian yang digunakan oleh kepala sekolah dalam kasus ini belum sepenuhnya mencerminkan praktik inti *instructional leadership*, seperti pembinaan profesional, supervisi dialogis, dan penguatan budaya kolaboratif. Upaya mediasi awal memang menunjukkan orientasi komunikatif, tetapi langkah berikutnya yakni penggunaan surat komitmen, tekanan struktural, dan pendekatan kompetitif, lebih berkaitan dengan manajemen administratif ketimbang peningkatan kualitas pembelajaran. Pendekatan tersebut tidak membuka ruang bagi konflik untuk berkembang menjadi *organizational learning* atau refleksi kolektif, sehingga potensi konflik sebagai sumber peningkatan mutu instruksional tidak tereksplorasi secara optimal.

Jika dilihat melalui lensa resolusi konflik dalam perspektif Islam, kasus ini menampilkan dua kecenderungan yang berseberangan. Praktik mediasi awal selaras dengan prinsip *syura* (musyawarah) dan *ishlah* (perdamaian), namun langkah kompetitif selanjutnya menunjukkan absennya nilai *tahkim* (arbitrase), *tabayyun* (verifikasi), dan adab *al-hiwar* (etika dialog). Dalam tradisi pendidikan Islam, resolusi konflik idealnya menyeimbangkan kejelasan struktur dengan penghormatan terhadap martabat para pihak. Ketidakhadiran pendekatan etis-komunal dalam penanganan konflik, terutama pada fase ketegangan yang meningkat, menjadi bukti bahwa lembaga belum memanfaatkan nilai Islam sebagai mekanisme integratif untuk memperkuat kepemimpinan instruksional dalam menghadapi konflik. Untuk lebih terpetakan, berikut akan dicantumkan tabel analisis studi kasus terkait konflik tersebut:

Kerangka Teoretik	Indikator Utama	Temuan Empiris pada Kasus	Kesesuaian / Ketidakesuaian
<b>Teori Konflik Organisasi</b>	<i>Relationship conflict</i>	Perselisihan antara kepala sekolah baru dan mantan kepala sekolah yang membelah guru berdasarkan loyalitas.	Sesuai — menunjukkan konflik relasional yang kuat.
	<i>Value conflict</i>	Perbedaan visi tentang arah sekolah dan metode kepemimpinan.	Sesuai — konflik nilai menjadi pemicu utama.
	<i>Structural conflict</i>	Ketimpangan status antara guru DPK dan honorer; beban kerja tidak setara.	Sesuai — struktur organisasi menciptakan ketegangan.
<b>Kepemimpinan Instruksional</b>	Supervisi akademik dialogis	Pendekatan kepala sekolah bersifat administratif, bukan supervisi berbasis dialog.	Tidak sesuai — supervisi kurang berperan sebagai mekanisme pembinaan.
	Pengembangan profesional guru	Tidak ada program peningkatan kapasitas sebagai respons terhadap konflik.	Tidak sesuai — konflik tidak dialihkan menjadi ruang pembelajaran.
	Penciptaan iklim kolaboratif	Pengelompokan guru, suasana saling curiga.	Tidak sesuai — iklim kolaboratif tidak hadir.
<b>Resolusi Konflik dalam Perspektif Islam</b>	<i>Syura</i> (musyawarah)	Ada upaya mediasi pada tahap awal.	Sesuai, tetapi hanya di tahap awal.
	<i>Islah</i> (rekonsiliasi)	Rekonsiliasi tidak berlanjut; konflik diatasi dengan surat komitmen dan sanksi.	Tidak sesuai — tidak mencerminkan rekonsiliasi sejati.
	<i>Tabayyun</i> (klarifikasi etis)	Pengambilan keputusan didominasi oleh struktur, bukan klarifikasi dua arah.	Tidak sesuai — kurang membuka ruang klarifikasi dan dialog.
	<i>Tahkim</i> (arbitrase adil)	Tidak terlihat upaya arbitrase netral ketika ketegangan meningkat.	Tidak sesuai — potensi nilai-nilai Islam belum dimanfaatkan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan inti dari keberhasilan lembaga pendidikan, karena berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, serta pengembangan budaya akademik yang berkelanjutan. Dalam konteks madrasah dan sekolah umum, kepemimpinan instruksional tidak hanya menuntut kemampuan teknis dalam mengelola

pembelajaran, tetapi juga kepekaan sosial, spiritual, dan moral dalam menghadapi dinamika organisasi. Konflik dalam lembaga pendidikan merupakan keniscayaan yang muncul akibat perbedaan visi, nilai, dan gaya komunikasi antar anggota organisasi. Namun, konflik tidak selalu bersifat destruktif. Ketika dikelola dengan bijaksana, konflik justru menjadi ruang refleksi dan inovasi yang mendorong perubahan positif dalam sistem pendidikan. Pemimpin instruksional yang efektif adalah mereka yang mampu memandang konflik sebagai peluang pembelajaran, bukan ancaman terhadap stabilitas lembaga.

Perspektif Islam memberikan dasar normatif dan etis dalam memahami serta menyelesaikan konflik. Prinsip *shūrā* (musyawarah), *‘adl* (keadilan), dan *ishlah* (perdamaian) menuntun pemimpin untuk tidak hanya mencari solusi administratif, tetapi juga spiritual. Dengan meneladani nilai-nilai Qur’ani, pemimpin lembaga pendidikan diharapkan dapat membangun budaya organisasi yang inklusif, berkeadilan, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan instruksional yang berlandaskan nilai-nilai Islam menjadi model kepemimpinan yang relevan dan kontekstual bagi lembaga pendidikan di Indonesia. Model ini tidak hanya menjawab tuntutan profesionalisme pendidikan modern, tetapi juga merefleksikan dimensi etik dan spiritualitas yang menjadi ciri khas pendidikan Islam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Cader, Akram. "Islamic Principles of Conflict Management." *International Journal of Cross Cultural Management*, advance online publication, 1 Desember 2017. <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>.
- Almaidah, Almaidah, Karina Adinda, Mohammad Dhiya’ul Muhibbin, dan Mu’Alimin. "Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di MI Miftahul Ulum Kranjingan." *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora* 1, no. 3 (November 2022): 34-41. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v1i3.246>.
- Alo Liliweri. *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Amanda, Seny Alfina Amalia, Nurul Hayati, Nur Alif Bahtiar, Wayan Dani Bimantara, dan Mu'alimin Mu'alimin. "Strategi Dan Pendekatan Dalam Mengelola Konflik." *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 6 (November 2024): 460–73. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v2i6.799>.

Anwar, Khoirul, Widyatmike Gede Mulawarman, Khalid Rahman, Sitti Anggraini, dan Hajer Abdallah Albshkar. "Conflict Management in Islamic Education Institutions: An Islamic Approach to Problem-Solving." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (April 2025): 207–17. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.92>.

Aslam, Aslam, Abdul Azis Wahab, Diding Nurdin, dan Nugraha Suharto. "Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (April 2022): 3954–61. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2742>.

Basel Institute on Governance, KEMITRAAN bagi Pembaruan, dan Tata Pemerintahan. "Pedoman Tentang Konflik Kepentingan (Conflict of Interest/COI)." USAID INTEGRITAS, 2023. <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-11/20230922%20-%20ID%20-%20USAID%20INTEGRITAS%20COI%20Guidelines.pdf>.

Bashori, Bashori, Nur Komariah, Novi Nurlailisna, Surya Habibi, dan Istikomah Istikomah. "Conflict Management of Islamic Education Institutions in Indonesia: A Literature Review." *Jurnal Pendidikan Progresif* 12, no. 2 (April 2022): 487–99.

Brata, TA. "Peran Kepemimpinan Dalam Mengendalikan Konflik." *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 7, no. 4 (Januari 2011): 56–64. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v7i4.4282>.

Farida, Abdul Karim, Nur Laila Yuliani, Puspa Dewi Yulianti, Ali Jufri, Anissa Hakim Purwantini, Betari Maharani, dan Pranita Siska Utami. "Modul Pembelajaran: Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam." PDK-Pembelajaran Daring Kolaboratif, 2024.

[https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id/pluginfile.php/795302/mod\\_resource/content/2/MODUL%20MANAJEMEN%20KONFLIK%20DALAM%20PERSPEKTIF%20SYARIAH.pdf](https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id/pluginfile.php/795302/mod_resource/content/2/MODUL%20MANAJEMEN%20KONFLIK%20DALAM%20PERSPEKTIF%20SYARIAH.pdf).

Fauzi, Irvan, Mu'alimin Mu'alimin, dan Mulyono Mulyono. "Strategi Kepemimpinan Instruksional Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru: Tinjauan Sistematis." *Reflection : Islamic Education Journal* 2, no. 3 (Juni 2025): 01–09. <https://doi.org/10.61132/reflection.v2i3.1102>.

Fauzi, Yoka Ahmad. "Kepemimpinan Instruksional Dalam Organisasi Kemasyarakatan Berbasis Budaya (Studi Pada Organisasi Kemasyarakatan Persaudaraan Setia Hati Terate Cabang Bandar Lampung Tahun 2023)." Skripsi, Universitas Lampung, 2024. <https://digilib.unila.ac.id/78744/2/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>.

Fidori, Fidyah Apriliani, Himmatut Taqiyah, Ayyul Fariqoini, dan Mu'alimin Mu'alimin. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi Masyarakat Pendekatan Dan Praktik Dalam Konteks Islam." *Student Research Journal* 2, no. 6 (Desember 2024): 107–18. <https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1631>.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2012.

Hallinger, Philip, Sedat Gümüş, dan Mehmet Şükrü Bellibaş. "Are Principals Instructional Leaders yet? A Science Map of the Knowledge Base on Instructional Leadership, 1940–2018." *Scientometrics* 122, no. 3 (Maret 2020): 1629–50. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5>.

Hamzah, Moh. "Musyawarah Dan Moderasi Dalam Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam: Pendekatan Partisipatif Berbasis Nilai." *Islamic Education Management Journal* 2, no. 1 (Juni 2025): 1–16. <https://doi.org/10.71259/jvd83f54>.

Irwandi dan Endah R. Chotim. "Analisis Konflik Antara Masyarakat, Pemerintah dan Swasta (Studi Kasus di Dusun Sungai Samak, Desa Sungai Samak, Kecamatan Badau, Kabupaten Belitung)." *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* 7, no. 2 (2017). <https://share.google/jQK4yjFXOsTzYUNAf>.

Laila, Rika Fadilatul, Salisa Indah Aini, Sabila Sherinata Mayandari, dan Mu'alimin Mu'alimin. "Strategi Manajemen Konflik Untuk Meningkatkan Produktivitas Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial* 2, no. 6 (November 2024): 350–59. <https://doi.org/10.61132/nakula.v2i6.1375>.

Mala, Yuliana Pebristofora Marni, Erny Roesminingsih, Yatim Riyanto, dan Bambang Sigit Widodo. "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Peningkatan Keaktifan Belajar dan Hasil Belajar Peserta Didik." *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 7, no. 2 (April 2021). <https://doi.org/10.58258/jime.v7i2.2050>.

Mudofir, Mudofir, Siti Aimah, dan Muhammad Imam Khaudli. "Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pendidikan." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 02 (Juli 2024): 553–70. <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.6798>.

Nadziro, Wardatun, Muzayyanah Agustin, Mutia Zahrani, dan Mu'alimin Mu'alimin. "Identifikasi, Tahapan, Dan Dampak Konflik Pada Lembaga Pendidikan Di MIS Al-Hidayah Kaliwates." *Education: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 3, no. 3 (Desember 2023): 82–93. <https://doi.org/10.51903/education.v3i3.437>.

Nugrah, Devia Ainin, dan Suswati Hendriani. "Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Internal Antara Tenaga Pendidik di SMKN 4 Sijunjung." *Mataazir: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (Desember 2024).

Permata, Adesima Qistee, Khairiah Lubis, dan Rudangta Ginting. "Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik." *Komunika* 17, no. 1 (Maret 2021). <https://doi.org/10.32734/komunika.v17i1.6805>.

Rasyad, Rasyad. "Konflik Dalam Al-Quran." *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah: Media Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Multi Perspektif* 18, no. 1 (Januari 2021): 12–29. <https://doi.org/10.22373/jim.v18i1.10450>.

Rifai, Afga Sidiq, dan Suwarno Suwarno. *Konflik Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Salam Magelang) | JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. t.t. Diakses 3 Desember 2025. <https://www.jiip.stkipyapisdampu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/7097>.

Rohmah, Indah Inayatur. "Holistic Solutions for Conflict Management in Islamic Education: Building Sustainable Diversity." *Proceedings of International Conference on Educational Management* 2, no. 2 (November 2024): 180–200.

Rostini, Deti, Khalifaturramah Khalifaturramah, Sulaiman Sulaiman, dan Norsyam Amaly. "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik." *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (Januari 2023): 173–80. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i1.234>.

Salihin, Faisal Dahrul. "Manajemen Konflik Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Jurnal Guru Kita PGSD* 7, no. 2 (Februari 2023): 246. <https://doi.org/10.24114/jgk.v7i2.43712>.

Sari, Rita Kumala. "Penelitian Kepustakaan Dalam Penelitian Pengembangan Pendidikan Bahasa Indonesia." *Jurnal Borneo Humaniora* 4, no. 2 (Desember 2021): 2. [https://doi.org/10.35334/borneo\\_humaniora.v4i2.2249](https://doi.org/10.35334/borneo_humaniora.v4i2.2249).

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Suratmin, A. Y. Soegeng Ysh, dan Widya Kusumaningsih. "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Penggerak SMA Negeri Kota Semarang." *JURNAL MANAJEMEN*

*PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 6, no. 3 (Mei 2025): 2322–28.  
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4701>.

Suseno, Eti Susanti, dan Alma'arif. "Perilaku Kepemimpinan Instruksional Dan Dampaknya Terhadap Pengajaran Guru Dikelas." *Inovasi : Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan* 4, no. 3 (2025): 299–307.  
<https://doi.org/10.55606/inovasi.v4i2.4291>.

Suseno, Suseno, Eti Susanti, dan Alma'arif Alma'arif. "Perilaku Kepemimpinan Instruksional Dan Dampaknya Terhadap Pengajaran Guru Dikelas." *Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 4, no. 3 (Juli 2025): 299–307.  
<https://doi.org/10.55606/inovasi.v4i3.4291>.

Syarnubi, Syarnubi. "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya: Studi Kasus di Fakultas Dakwah UIN-SUKA Yogyakarta." *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 1 (2016): 151–78.

Triyono, Agus Joko, dan Agus Prayitno. "Pengaruh Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Penerangan Jalan Dan Pengelolaan Reklame Kota Semarang." *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis* 2, no. 2 (Januari 2019): 92–100.  
<https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i2.2275>.

Werdiningsih, Tri Ari, Ngurah Ayu Nyoman M, dan Soedjono Soedjono. "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan." *Jurnal Manajemen Pendidikan : Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 4, no. 2 (2022): 114–26.  
<https://doi.org/10.21831/jump.v4i2.52354>.

Yusbowo, Farid Luqman Hakim, Siti Patimah, Arinda Firdianti, Sapruddin, dan Nuril Khoiri. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan Untuk Menciptakan Pembelajaran Yang Efisien Di Sekolah Dasar." *COLLASE (Creative of Learning Students Elementary Education)* 8, no. 4 (Juli 2025): 718–28. <https://doi.org/10.22460/collase.v8i4.26770>.