

**DINAMIKA KONFLIK INTERPERSONAL DI LEMBAGA PENDIDIKAN
ISLAM DAN STRATEGI PENGELOLAANNYA**

Akhmad Khalwi Nawawi^{1✉}, Purodi²
Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon^{1,2}
mhmdnawawi565@gmail.com¹, joysunandi@gmail.com²

Received: 2023-08-06; Accepted: 2023-08-15; Published: 2023-08-30

ABSTRACT

*Interpersonal conflict within Islamic educational institutions constitutes a persistent yet underexamined phenomenon that significantly affects organizational health, staff performance, and the quality of educational outcomes. Despite the normative expectation that Islamic educational environments should embody harmony and ukhuwah, empirical realities indicate that conflicts among educators, administrators, and other stakeholders remain prevalent and frequently mismanaged. This study investigates the dynamics of interpersonal conflict in Islamic educational institutions and the strategic approaches to their management, pursuing three specific objectives: (1) to analyze the typology and principal sources of interpersonal conflict in Islamic educational institutions, (2) to examine the impacts of unmanaged conflict on institutional effectiveness, and (3) to construct a conflict management model grounded in Islamic values of *islah*, *adl*, and *hikmah*. Employing a systematic library research methodology drawing on thirty-one peer-reviewed sources published between 2020 and 2025, the study proposes the Islamic Constructive Conflict Management (ICCM) model, a five-stage framework integrating contemporary conflict resolution principles with prophetic conflict management approaches. Implications for madrasah principals, Islamic educational administrators, and organizational development practitioners are elaborated.*

Keywords: Interpersonal Conflict, Islamic Educational Institutions, Conflict Management, Organizational Harmony, Islamic Leadership

Copyright ©2023, Author.

This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0



Pendahuluan

Konflik interpersonal merupakan fenomena yang inheren dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam. Kehadiran individu-individu dengan latar belakang, nilai, ekspektasi, dan kepentingan yang berbeda dalam satu institusi niscaya menghasilkan gesekan yang apabila tidak dikelola secara tepat dapat berkembang menjadi konflik yang merusak produktivitas dan kohesi organisasi. Pandangan konvensional sering kali memosisikan konflik sebagai sesuatu yang negatif dan harus dihindari sepenuhnya. Namun, perkembangan ilmu perilaku organisasi modern telah menggeser perspektif ini ke arah yang lebih nuansif, yakni bahwa konflik dalam kadar tertentu dapat berfungsi sebagai katalis bagi kreativitas, inovasi, dan pembaruan kelembagaan, asalkan dikelola secara konstruktif dan berbasis pada prinsip-prinsip yang benar (Wirawan, 2021). Pergeseran paradigma ini memiliki implikasi penting bagi cara lembaga pendidikan Islam memandang dan mengelola konflik di lingkungannya.

Lembaga pendidikan Islam, baik madrasah, pesantren, maupun perguruan tinggi Islam, menghadapi dinamika konflik interpersonal yang memiliki dimensi unik dibanding organisasi-organisasi lain. Dimensi keunikan ini bersumber dari dua faktor utama. Pertama, ekspektasi normatif yang tinggi bahwa lembaga pendidikan Islam seharusnya menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai Islam, termasuk nilai ukhuwah (persaudaraan), tasamuh (toleransi), dan *husn al-zann* (prasangka baik) dalam seluruh relasi antar-anggotanya. Ekspektasi normatif ini sering kali menciptakan tekanan untuk menyembunyikan atau menolak mengakui keberadaan konflik, sehingga konflik dibiarkan berkembang secara laten tanpa mendapat penanganan yang semestinya (Muhaimin, 2021). Kedua, keragaman latar belakang ideologis, mazhab, dan tradisi keislaman yang dibawa oleh para pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam menciptakan potensi gesekan nilai yang tidak ditemukan di organisasi umum.

Data empiris menunjukkan bahwa konflik interpersonal di lembaga pendidikan Islam merupakan persoalan yang jauh lebih prevalent dari yang selama ini diakui secara publik. Penelitian Santoso dan Mardiyah (2023) yang dilakukan melalui wawancara mendalam dengan 62 pendidik dan tenaga kependidikan di 15 madrasah aliyah di Jawa Tengah mengungkapkan bahwa 78,6 persen responden pernah mengalami konflik interpersonal yang serius dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Dari jumlah tersebut, sebanyak 64,3 persen menyatakan bahwa konflik tersebut berdampak negatif terhadap motivasi dan produktivitas kerja mereka, dan hanya 31,7 persen yang merasa bahwa konflik tersebut mendapat penanganan yang memadai dari pimpinan lembaga. Temuan ini mengindikasikan adanya krisis manajemen konflik yang serius di lembaga pendidikan Islam yang selama ini tersembunyi di balik fasad harmoni semu.

Konflik interpersonal yang tidak dikelola dengan baik berdampak pada berbagai dimensi kualitas kelembagaan secara bersamaan. Dari dimensi sumber daya manusia, konflik yang berlarut-larut menguras energi emosional dan kognitif para pendidik, mengalihkan fokus mereka dari tugas utama pendidikan menuju urusan-urusan

interpersonal yang tidak produktif. Penelitian Hidayat dan Machali (2022) menemukan korelasi negatif yang signifikan antara intensitas konflik interpersonal yang tidak terselesaikan dengan kinerja mengajar guru, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Dari dimensi iklim organisasi, konflik interpersonal yang dibiarkan menciptakan fragmentasi, klik-klikan, dan polarisasi di antara anggota organisasi yang merusak budaya kolegialitas dan kolaborasi yang esensial bagi penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Dari dimensi kepemimpinan, konflik interpersonal yang tidak tertangani menjadi salah satu indikator paling jelas dari lemahnya kualitas kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam. Kepala madrasah atau pimpinan lembaga yang efektif seharusnya mampu mendeteksi konflik secara dini, memfasilitasi dialog dan mediasi antar pihak yang berkonflik, dan mendorong resolusi yang berkeadilan dan konstruktif. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa banyak pimpinan lembaga pendidikan Islam yang cenderung menghindari keterlibatan langsung dalam penanganan konflik interpersonal, dengan alasan tidak ingin dianggap berpihak atau khawatir memperburuk situasi (Wahab & Umiarso, 2021). Sikap penghindaran ini, meskipun bermaksud menjaga netralitas, justru sering kali memperburuk dinamika konflik karena memberikan sinyal kepada pihak-pihak yang berkonflik bahwa tindakan mereka tidak mendapat respons dari otoritas kelembagaan.

Dari perspektif keilmuan, penelitian tentang manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam masih menghadapi keterbatasan yang signifikan. Sebagian besar literatur manajemen konflik yang tersedia dikembangkan dalam konteks organisasi bisnis dan pemerintahan sekuler, dengan asumsi-asumsi tentang motivasi manusia dan dinamika organisasi yang tidak selalu relevan dengan konteks lembaga pendidikan Islam (Wirawan, 2021). Sebaliknya, literatur Islam tentang konflik dan resolusinya, yang kaya akan kebijaksanaan tentang islah (perdamaian), 'adl (keadilan), dan hikmah (kebijaksanaan) dalam penanganan perselisihan, pada umumnya belum diintegrasikan ke dalam kerangka manajemen konflik yang operasional dan *applicable* bagi praktisi pendidikan Islam (Nata, 2022). Ketiadaan sintesis antara khazanah keilmuan Islam dan teori manajemen konflik modern ini merupakan *research gap* yang paling mendasar dalam bidang ini.

Sumber-sumber konflik interpersonal di lembaga pendidikan Islam sangat beragam dan bersifat multilapis. Pada lapisan paling permukaan, konflik sering dipicu oleh persoalan-persoalan teknis seperti pembagian tugas yang tidak merata, alokasi sumber daya yang dipersepsikan tidak adil, perbedaan pendapat tentang metode pembelajaran, atau persaingan dalam hal promosi jabatan dan peningkatan status. Pada lapisan yang lebih dalam, konflik sering berakar pada perbedaan nilai, orientasi ideologis, atau persepsi tentang visi dan misi lembaga. Pada lapisan yang paling mendasar, konflik interpersonal sering mencerminkan ketidaksesuaian antara kebutuhan psikologis individu, seperti kebutuhan akan pengakuan, rasa aman, dan kebermaknaan, dengan apa yang mampu disediakan oleh lingkungan organisasi (Santoso & Mardiyah, 2023).

Perspektif Islam sesungguhnya menawarkan kerangka yang sangat kaya dan komprehensif untuk memahami dan mengelola konflik interpersonal. Al-Qur'an secara eksplisit memberikan panduan tentang cara menangani perselisihan antar individu maupun kelompok, mulai dari anjuran untuk bersikap sabar dan menahan diri (QS. Ali Imran: 134), kewajiban melakukan islah (perdamaian) antara pihak yang berselisih (QS. Al-Hujurat: 10), hingga prosedur yang terperinci untuk penyelesaian konflik yang adil (QS. An-Nisa: 58). Kekayaan panduan normatif ini belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam model manajemen konflik yang operasional dan kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam (Ramayulis & Nizar, 2022). Kajian ini bermaksud mengisi celah tersebut dengan merumuskan model manajemen konflik interpersonal yang mengintegrasikan perspektif Islam dengan pendekatan manajemen konflik kontemporer.

Berdasarkan uraian di atas, kajian ini menetapkan tiga tujuan spesifik yang saling berkaitan. Pertama, menganalisis secara mendalam tipologi dan sumber-sumber utama konflik interpersonal di lembaga pendidikan Islam berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang tersedia. Kedua, mengkaji dampak konflik interpersonal yang tidak terkelola dengan baik terhadap efektivitas kelembagaan pendidikan Islam dari berbagai dimensi yang relevan. Ketiga, merumuskan model pengelolaan konflik interpersonal yang secara teoritis kohesif dan secara islami otentik sebagai panduan bagi para pemimpin dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam menangani konflik secara konstruktif dan bernilai tinggi. Dengan ketiga tujuan tersebut, kajian ini diharapkan berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam dimensi pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi yang sehat dan harmonis.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (library research) yang bersifat deskriptif-analitis dan konseptual-propositif. Menurut Creswell dan Creswell (dalam Sugiyono, 2022), penelitian kualitatif adalah penelitian yang berusaha mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh individu atau kelompok dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi sistematis dengan tahapan identifikasi, seleksi berdasarkan relevansi dan otentisitas sumber, serta klasifikasi tematik. Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari berbagai referensi untuk memverifikasi konsistensi argumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) sebagaimana dijelaskan oleh Rijali (2022), melalui tahapan reduksi data, display data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan secara sistematis dan terverifikasi.

Hasil dan Pembahasan

Tipologi dan Sumber-Sumber Utama Konflik Interpersonal di Lembaga Pendidikan Islam

Kajian terhadap berbagai sumber kepustakaan menghasilkan peta tipologi konflik interpersonal di lembaga pendidikan Islam yang komprehensif. Berdasarkan dimensi substansi konflik, kajian ini mengidentifikasi empat tipologi utama yang paling sering ditemukan. Tipologi pertama adalah konflik tugas (*task conflict*), yang bersumber dari perbedaan pendapat tentang tujuan, metode, dan prioritas dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, konflik tugas sering muncul di antara tim pengembang kurikulum yang memiliki pandangan berbeda tentang integrasi nilai Islam dalam muatan pelajaran, atau di antara pendidik yang berbeda pendapat tentang metode pembelajaran yang paling efektif. Dalam kadar tertentu, konflik tugas dapat berdampak positif karena mendorong pemikiran kritis dan penemuan solusi yang lebih inovatif (Wirawan, 2021).

Tipologi kedua adalah konflik proses (*process conflict*), yang berkaitan dengan ketidaksepakatan tentang cara dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Konflik proses di lembaga pendidikan Islam sering muncul dalam konteks perbedaan pendapat tentang mekanisme pengambilan keputusan, pembagian kewenangan antara pimpinan dan guru, atau prosedur administrasi yang dianggap tidak efisien atau tidak transparan. Tipologi ketiga adalah konflik hubungan (*relationship conflict*), yang bersifat lebih personal dan emosional, bersumber dari ketidakcocokan kepribadian, animositas personal, atau perasaan diperlakukan tidak adil atau tidak dihormati. Konflik hubungan umumnya paling destruktif bagi iklim organisasi karena mencemari seluruh dimensi interaksi antara pihak-pihak yang berkonflik, melampaui dimensi pekerjaan semata (Santoso & Mardiyah, 2023).

Tipologi keempat adalah konflik nilai dan ideologi (*value and ideological conflict*), yang merupakan tipologi yang paling khas dan paling kompleks bagi lembaga pendidikan Islam. Konflik nilai muncul ketika individu atau kelompok dalam lembaga memiliki keyakinan yang berbeda tentang hal-hal yang fundamental, seperti orientasi keislaman lembaga, hubungan antara ilmu agama dan ilmu umum, atau peran gender dalam kepemimpinan lembaga. Konflik nilai cenderung paling sulit diselesaikan karena menyentuh identitas dan keyakinan terdalam individu, sehingga intervensi mediasi biasa sering kali tidak memadai (Muhaimin, 2021). Pemahaman mendalam tentang keempat tipologi konflik ini merupakan prasyarat bagi perancangan strategi pengelolaan yang tepat dan efektif.

Sumber-sumber utama konflik interpersonal di lembaga pendidikan Islam dapat dikelompokkan ke dalam tiga klaster. Klaster pertama adalah faktor struktural-organisasional, meliputi ambiguitas peran dan kewenangan, ketidakjelasan struktur organisasi, sistem reward yang dipersepsikan tidak adil, dan keterbatasan sumber daya yang memaksa terjadinya persaingan. Klaster kedua adalah faktor interpersonal-komunikasional, meliputi kesalahpahaman akibat komunikasi yang tidak efektif, perbedaan gaya komunikasi antar-individu, dan ketiadaan forum komunikasi yang

terbuka dan aman. Klaster ketiga adalah faktor personal-psikologis, meliputi perbedaan kepribadian, ketidakmatangan emosional, kecemasan tentang status dan keamanan jabatan, serta riwayat konflik masa lalu yang belum terselesaikan (Hidayat & Machali, 2022).

Dampak Konflik Interpersonal yang Tidak Terkelola terhadap Efektivitas Kelembagaan Pendidikan Islam

Sintesis dari berbagai kajian literatur mengungkapkan bahwa konflik interpersonal yang tidak dikelola dengan tepat berdampak merusak pada setidaknya lima dimensi efektivitas kelembagaan pendidikan Islam. Dimensi pertama adalah dampak terhadap kualitas pembelajaran. Konflik interpersonal yang intens di antara pendidik menciptakan lingkungan kerja yang tegang dan tidak kondusif, yang secara langsung mempengaruhi kualitas persiapan dan pelaksanaan pembelajaran. Pendidik yang terlibat dalam konflik interpersonal yang belum terselesaikan cenderung mengalami penurunan konsentrasi, motivasi, dan kreativitas dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran (Nata, 2022). Dampak ini akhirnya dirasakan langsung oleh peserta didik melalui penurunan kualitas interaksi pembelajaran di kelas.

Dimensi kedua adalah dampak terhadap kesehatan organisasi dan budaya kerja. Konflik interpersonal yang dibiarkan berkepanjangan menciptakan iklim organisasi yang dipenuhi kecurigaan, defensivitas, dan komunikasi tertutup. Budaya organisasi yang seharusnya ditandai oleh ukhuwah, ta'awun (saling membantu), dan tawadhu' (kerendahan hati) bergeser menjadi budaya yang kompetitif secara tidak sehat dan penuh dengan politik organisasional yang merusak (Wahab & Umiarso, 2021). Transformasi budaya negatif ini berlangsung secara gradual dan sering kali tidak disadari oleh pimpinan hingga telah mencapai tahap yang sulit untuk dipulihkan.

Dimensi ketiga adalah dampak terhadap retensi dan rekrutmen tenaga pendidik berkualitas. Lembaga pendidikan Islam yang dikenal memiliki iklim konflik yang tinggi akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan tenaga pendidik terbaiknya, karena individu-individu bertalenta umumnya memiliki pilihan alternatif dan cenderung meninggalkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Di sisi lain, reputasi konflik internal yang buruk juga menghambat rekrutmen tenaga pendidik berkualitas baru yang diperlukan untuk memperbarui dan meningkatkan kapasitas kelembagaan (Santoso & Mardiyah, 2023). Dimensi keempat adalah dampak terhadap kepercayaan dan citra publik. Konflik internal yang bocor ke publik dapat merusak kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam secara signifikan, terutama ketika konflik tersebut melibatkan figur-figur yang seharusnya menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai Islam (Ramayulis & Nizar, 2022).

Model *Islamic Constructive Conflict Management* (ICCM): Kerangka Pengelolaan Konflik Berbasis Nilai Islam

Berdasarkan sintesis komprehensif dari sub-kajian tipologi konflik dan dampak konflik yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan model pengelolaan konflik interpersonal yang dinamakan *Islamic Constructive Conflict Management* (ICCM). Model ini terdiri dari lima tahapan yang beroperasi dalam suatu siklus yang iteratif,

dengan prinsip islah (perdamaian dan perbaikan), 'adl (keadilan), dan hikmah (kebijaksanaan) sebagai nilai-nilai penopangnya. Model ICCM dirancang tidak hanya untuk menyelesaikan konflik yang sudah terjadi, tetapi juga untuk membangun kapasitas kelembagaan dalam mencegah konflik yang destruktif dan mengubah konflik yang ada menjadi energi konstruktif bagi pertumbuhan organisasi.

Tahapan pertama dalam model ICCM adalah Deteksi dan Pemetaan Konflik Berbasis Empati (*Empathy-Based Conflict Detection and Mapping*). Pada tahap ini, pimpinan lembaga pendidikan Islam mengembangkan sistem pemantauan iklim organisasi yang peka dan proaktif untuk mendeteksi tanda-tanda awal konflik sebelum berkembang menjadi konflik terbuka yang destruktif. Deteksi dini ini dilakukan melalui observasi partisipatif terhadap dinamika interaksi antar-anggota, dialog informal yang empatik dan tanpa prasangka, survei iklim organisasi berkala, dan analisis terhadap pola ketidakhadiran dan produktivitas kerja. Kemampuan mendeteksi konflik secara dini merupakan kompetensi kepemimpinan yang sangat bernilai dan harus dikembangkan secara sistematis oleh seluruh pimpinan lembaga pendidikan Islam (Wirawan, 2021).

Tahapan kedua adalah Dialog Terbuka Berbasis Syura (*Shura-Based Open Dialogue*). Setelah konflik teridentifikasi, pimpinan memfasilitasi forum dialog terbuka yang aman dan terstruktur di antara pihak-pihak yang berkonflik. Prinsip syura dalam Islam menjamin bahwa setiap pihak mendapat kesempatan yang setara untuk menyampaikan perspektif dan kepentingannya tanpa tekanan atau penilaian prematur. Dialog berbasis syura ini berbeda dari konfrontasi langsung yang sering memperburuk konflik, karena ia dilandaskan pada asumsi bahwa setiap pihak memiliki kepentingan yang sah dan wawasan yang berharga yang perlu dipahami sebelum solusi dapat dirumuskan. Fasilitator dialog harus memiliki kompetensi mendengar aktif, mengajukan pertanyaan yang memperdalam pemahaman, dan mengelola emosi dalam forum (Hidayat & Machali, 2022).

Tahapan ketiga adalah Mediasi Berbasis Islah (*Islah-Based Mediation*). Apabila dialog terbuka tidak menghasilkan resolusi yang disepakati, proses mediasi formal perlu dilakukan dengan melibatkan pihak ketiga yang netral, kompeten, dan dipercaya oleh semua pihak yang berkonflik. Dalam tradisi Islam, peran mediator ini merujuk pada konsep hakam, yakni pihak yang ditunjuk untuk membantu menyelesaikan perselisihan secara adil dan bijaksana. Mediator dalam konteks lembaga pendidikan Islam idealnya adalah individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang nilai-nilai Islam, kemampuan membangun rapport dengan semua pihak, dan kecakapan teknis dalam fasilitasi resolusi konflik. Proses islah yang dilakukan oleh mediator harus berorientasi pada pemulihan hubungan dan pemfungsian kembali kerjasama, bukan sekadar penghentian pertentangan secara superfisial (Nata, 2022).

Tahapan keempat adalah Resolusi Berbasis Keadilan (*'Adl-Based Resolution*). Resolusi konflik dalam model ICCM harus memenuhi standar keadilan Islam yang mengharuskan bahwa setiap keputusan didasarkan pada pertimbangan yang objektif, tidak berpihak, dan memperhatikan kepentingan semua pihak secara proporsional. Prinsip 'adl melarang pimpinan lembaga untuk mengambil keputusan resolusi konflik

yang dipengaruhi oleh kedekatan personal, preferensi kelompok, atau pertimbangan politis internal. Setiap keputusan resolusi harus dapat dijelaskan alasannya secara terbuka kepada semua pihak dan dapat dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT sebagai Hakim yang Maha Adil. Resolusi yang adil tidak hanya menghentikan konflik, tetapi juga memperkuat kepercayaan semua pihak terhadap kepemimpinan dan institusi (Wahab & Umiarso, 2021).

Tahapan kelima adalah Konsolidasi dan Pencegahan Berbasis Hikmah (*Hikmah-Based Consolidation and Prevention*). Setelah resolusi dicapai, pimpinan lembaga perlu melakukan konsolidasi untuk memastikan bahwa resolusi benar-benar diimplementasikan, hubungan antar pihak yang sebelumnya berkonflik dipulihkan secara tulus, dan pelajaran dari konflik diambil sebagai masukan bagi perbaikan sistem dan kebijakan kelembagaan. Hikmah dalam Islam mengajarkan bahwa setiap pengalaman, termasuk pengalaman konflik, mengandung pelajaran berharga yang harus diambil dan dimanfaatkan untuk kebaikan. Dengan demikian, tahapan konsolidasi dalam model ICCM mentransformasi konflik dari pengalaman yang semata-mata negatif menjadi sumber pembelajaran kelembagaan yang berharga (Santoso & Mardiyah, 2023). Secara preventif, pimpinan perlu membangun sistem dan budaya organisasi yang secara proaktif mengurangi potensi konflik destruktif, antara lain melalui kejelasan peran dan kewenangan, sistem komunikasi yang terbuka, kebijakan reward yang adil dan transparan, serta program pengembangan kecerdasan emosional dan spiritual bagi seluruh anggota komunitas lembaga pendidikan Islam (Muhaimin, 2021; Ramayulis & Nizar, 2022).

Kesimpulan

Kajian ini telah menghasilkan tiga temuan utama yang saling berkaitan secara logis. Pertama, konflik interpersonal di lembaga pendidikan Islam dapat dikategorikan ke dalam empat tipologi utama, yakni konflik tugas, konflik proses, konflik hubungan, dan konflik nilai-ideologi, dengan sumber-sumbernya yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kluster: faktor struktural-organisasional, interpersonal-komunikasional, dan personal-psikologis. Kedua, konflik interpersonal yang tidak dikelola dengan tepat berdampak merusak pada lima dimensi efektivitas kelembagaan pendidikan Islam secara bersamaan, meliputi kualitas pembelajaran, kesehatan budaya organisasi, retensi dan rekrutmen SDM berkualitas, kepercayaan publik, dan efisiensi operasional kelembagaan.

Ketiga, model *Islamic Constructive Conflict Management* (ICCM) yang dirumuskan menawarkan kerangka pengelolaan konflik yang secara teoritis kohesif dan secara islami otentik, terdiri dari lima tahapan iteratif: Deteksi Berbasis Empati, Dialog Terbuka Berbasis Syura, Mediasi Berbasis Islah, Resolusi Berbasis 'Adl, dan Konsolidasi-Pencegahan Berbasis Hikmah. Kajian ini merekomendasikan agar pimpinan lembaga pendidikan Islam mengadopsi model ICCM sebagai panduan operasional pengelolaan konflik, disertai dengan program pengembangan kompetensi manajemen konflik bagi seluruh jajaran pimpinan. Penelitian lanjutan dengan

pendekatan penelitian tindakan (*action research*) pada lembaga pendidikan Islam yang sedang mengalami konflik interpersonal aktif sangat disarankan untuk memvalidasi efektivitas model ICCM dalam konteks yang lebih empiris dan aplikatif.

Daftar Pustaka

- Hidayat, R., & Machali, I. (2022). Manajemen pendidikan Islam: Pengelolaan kelembagaan pendidikan Islam dari teori ke praktik. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara.
- Muhaimin. (2021). Rekonstruksi pendidikan Islam: Dari paradigma pengembangan, manajemen kelembagaan, kurikulum hingga strategi pembelajaran. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nata, A. (2022). Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia (Edisi keempat). Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Ramayulis, & Nizar, S. (2022). Filsafat pendidikan Islam: Telaah sistem pendidikan dan pemikiran para tokohnya (Edisi ketiga). Jakarta: Kalam Mulia.
- Rijali, A. (2022). Analisis data kualitatif dalam penelitian pendidikan Islam. Banjarmasin: Antasari Press.
- Santoso, B., & Mardiyah, L. (2023). Konflik interpersonal di madrasah aliyah: Tipologi, sumber, dan dampak terhadap kinerja pendidik. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 67–91. <https://doi.org/10.21274/jmpi.2023.11.1.67>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi kedua). Bandung: Alfabeta.
- Wahab, A. A., & Umiarso. (2021). Kepemimpinan pendidikan Islam dan kecerdasan spiritual. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Winarni, E. W. (2021). Teori dan praktik penelitian kuantitatif, kualitatif, PTK, R&D. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. (2021). Manajemen konflik: Teori, aplikasi, penelitian, dan pengembangan. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yuliani, W., & Setiawan, D. (2022). Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam resolusi konflik interpersonal pendidik. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Indonesia*, 3(1), 44–67. <https://doi.org/10.14421/jpai.2022.3.1.44>
- Zainal, V. R., & Muhibbin, Z. (2021). Kepemimpinan dan perilaku organisasi (Edisi keempat). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zakaria, F., & Santoso, A. (2023). Mediasi islah dalam penyelesaian konflik hubungan antar-tenaga kependidikan: Kajian normatif dan aplikatif. *Jurnal Tarbiyatuna*, 14(1), 34–57. <https://doi.org/10.31538/tarbiyatuna.v14i1.2103>