

# STRATEGI KOMPROMI KEPALA MADRASAH DALAM PENYELESAIAN KONFLIK ORGANISASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH AT TAQWA, SIDOARJO

Muhammad Khomarudin<sup>1</sup>, Bachtiar Hariyadi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo, Indonesia

Email: [massuchill02@gmail.com](mailto:massuchill02@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i4.3189>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 30 August 2026

### Keywords:

Conflict Management

Compromise Strategy

Interpersonal Relationships

Educational Organization



## ABSTRACT

Conflict is an inevitable part of educational organizations due to differences in individual characteristics, interests, and perceptions among members of the madrasah community. If not managed effectively, conflict can hinder organizational performance and reduce the quality of educational services. This study aims to describe the conflict resolution procedures implemented by the madrasah principal through a compromise strategy at MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through semi-structured interviews, participant observation, and document analysis, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that conflict resolution was carried out through five stages: problem identification, establishing communication and dialogue, seeking common ground through deliberation, making compromise-based decisions, and conducting evaluation and follow-up actions. The implementation of these stages enhanced communication, trust, and collaboration among members of the madrasah community, thereby fostering organizational harmony and supporting the improvement of educational service quality. These findings confirm that a compromise strategy is an effective approach to conflict management in Islamic educational institutions.

## ABSTRAK

Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dihindari dalam organisasi pendidikan akibat perbedaan karakter, kepentingan, dan persepsi antarwarga madrasah. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menghambat efektivitas kerja dan menurunkan kualitas layanan pendidikan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan langkah-langkah penyelesaian konflik yang diterapkan kepala madrasah melalui strategi kompromi di MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan melalui lima langkah, yaitu identifikasi permasalahan, membangun komunikasi dan dialog, mencari titik temu melalui musyawarah, pengambilan keputusan kompromi, serta evaluasi dan tindak lanjut. Penerapan langkah-langkah tersebut mampu meningkatkan komunikasi, kepercayaan, dan kerja sama antarwarga madrasah sehingga menciptakan keharmonisan organisasi serta mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan. Temuan ini menegaskan bahwa strategi kompromi efektif dalam pengelolaan konflik di lembaga pendidikan Islam.

**Kata kunci:** manajemen konflik, strategi kompromi, hubungan interpersonal, organisasi pendidikan.

## PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum, sarana prasarana, maupun kompetensi sumber daya manusia (Tauhid & Noor, 2026), tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola hubungan antarindividu yang terlibat di dalamnya (Darim, 2020). Sekolah maupun madrasah merupakan organisasi sosial yang mempertemukan berbagai kepentingan kepala sekolah atau kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua (Sa'diyah & Noor, 2026). Interaksi yang berlangsung secara intensif tersebut berpotensi memunculkan perbedaan persepsi, kesalahpahaman komunikasi, pembagian tugas yang tidak seimbang, maupun konflik kepentingan (Somadi et al., 2025). Apabila tidak dikelola secara tepat, kondisi tersebut dapat menghambat efektivitas kerja (Fathoni et al., 2025), menurunkan motivasi anggota organisasi (Ananda et al., 2025), dan berdampak pada mutu layanan pendidikan (Noor & Islamiya, 2023).

Madrasah Ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan dasar Islam memiliki karakteristik organisasi yang kompleks karena melibatkan warga madrasah dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, karakter, budaya, serta harapan yang beragam (Noor, 2024). Keberagaman tersebut menjadi modal penting dalam pengembangan organisasi, namun pada saat yang sama juga meningkatkan potensi munculnya konflik interpersonal maupun konflik organisasi. Oleh sebab itu, kepala madrasah dituntut tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu mengelola dinamika hubungan antarwarga madrasah melalui penyelesaian konflik yang efektif, komunikatif, dan berorientasi pada terciptanya keharmonisan organisasi (Sugari et al., 2025).

Dalam perspektif manajemen pendidikan, konflik bukan semata-mata dipandang sebagai kondisi yang merugikan organisasi (Noor, 2020a). Konflik dapat menjadi media evaluasi, pembelajaran, dan perbaikan organisasi apabila dikelola melalui strategi penyelesaian yang tepat (Dayuk Feqomara Dewi et al., 2024). Salah satu strategi yang banyak digunakan dalam organisasi pendidikan adalah strategi kompromi, yaitu penyelesaian konflik melalui proses musyawarah, komunikasi terbuka, saling memahami kepentingan masing-masing pihak, serta pencarian solusi yang dapat diterima bersama (Larantuka, 2022). Strategi tersebut tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga menjaga hubungan interpersonal (Ryff & Keyes, 1995) sehingga iklim kerja tetap kondusif dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal (Afifah et al., 2025; N. B. Fauzi et al., 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepala sekolah maupun kepala madrasah memiliki peran penting dalam pengelolaan konflik melalui komunikasi interpersonal, mediasi, negosiasi, maupun pendekatan kekeluargaan (Ridho & Chaniago, 2024; Suriani, 2026; Wahid et al., 2026). Kepala madrasah menerapkan komunikasi terbuka, mengidentifikasi akar masalah, mediasi, pelatihan, serta evaluasi sebagai strategi utama dalam mengelola konflik antarsiswa sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif (Rafi et al., 2025). Penyelesaian konflik di madrasah dilakukan melalui dialog, musyawarah, dan pendekatan persuasif untuk meminimalkan dampak negatif konflik terhadap organisasi sekolah (Furqan, 2025). sehingga mampu meningkatkan kerja sama dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada bentuk strategi atau gaya kepemimpinan kepala madrasah secara umum (Faizi et al., 2024). Penelitian yang menguraikan secara rinci tahapan atau langkah-langkah kompromi yang diterapkan kepala madrasah mulai dari identifikasi masalah, proses komunikasi, pencarian kesepakatan, pengambilan keputusan hingga evaluasi pascapenyelesaian konflik masih relatif terbatas (Firdaus, 2023). Kondisi tersebut

menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih mendalam.

Selain gambaran penelitian, terdapat gambaran empiris yang menarik untuk ditelaah. Tidak semua madrasah mampu mempertahankan hubungan kerja yang harmonis di tengah kompleksitas organisasi dan meningkatnya tuntutan mutu pendidikan. Kepala Madrasah menunjukkan bahwa konflik yang terjadi antara guru, siswa, dan orang tua umumnya dipicu oleh kurangnya komunikasi yang efektif serta perbedaan persepsi (FERDIANSYAH, 2025). Penelitian tersebut juga menemukan bahwa hubungan kerja baru dapat membaik setelah kepala madrasah menerapkan strategi kolaborasi dan kompromi secara konsisten, yang mengindikasikan bahwa keharmonisan organisasi tidak terbentuk secara otomatis, melainkan memerlukan kemampuan manajemen konflik yang baik (Tobroni, 2024). Sebaliknya, MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo, yang telah memperoleh akreditasi Unggul, menunjukkan kemampuan menjaga stabilitas organisasi melalui hubungan kerja yang kondusif antara kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua. Capaian akreditasi tersebut tidak hanya mencerminkan kualitas tata kelola akademik dan administrasi, tetapi juga mengindikasikan adanya kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi, kolaborasi, serta penyelesaian konflik secara efektif (A. Fauzi, 2025). Oleh karena itu, praktik penyelesaian konflik yang diterapkan kepala madrasah di lembaga ini menjadi menarik untuk dikaji sebagai contoh praktik baik (best practice) dalam manajemen organisasi pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan langkah-langkah penyelesaian konflik yang diterapkan kepala madrasah melalui strategi kompromi dalam menjaga keharmonisan organisasi di MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian manajemen konflik dalam organisasi pendidikan serta menjadi referensi praktis bagi kepala madrasah dan pemimpin lembaga pendidikan dalam membangun organisasi yang harmonis, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

## KAJIAN TEORI

### 1. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai upaya dalam mengelola konflik agar memberikan dampak positif bagi organisasi (Kasmawanto & Ni'mah, 2025). Konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi dapat menjadi sarana perbaikan organisasi apabila dikelola secara tepat (Mardiyah et al., 2026). Dalam pandangan modern, manajemen konflik bertujuan mengendalikan konflik pada tingkat yang optimal sehingga mampu mendorong kreativitas, inovasi, kerja sama, dan peningkatan kinerja organisasi (Dewi et al., 2025).

Menurut Stephen P. Robbins, konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memengaruhi atau akan memengaruhi sesuatu yang dianggap penting olehnya. Robbins mengemukakan tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional yang menganggap konflik harus dihindari, pandangan hubungan manusia (*human relations*) yang memandang konflik sebagai sesuatu yang wajar, dan pandangan interaksionis yang menempatkan konflik sebagai unsur yang diperlukan untuk menjaga dinamika organisasi (Robbins, 1978).

Manajemen konflik merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan individu maupun organisasi dalam merencanakan, mengendalikan, dan menyelesaikan konflik sehingga menghasilkan solusi yang menguntungkan organisasi (Azizah et al., 2024). Dalam

konteks pendidikan, manajemen konflik diarahkan untuk menjaga efektivitas organisasi, meningkatkan kualitas hubungan kerja, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif (Sabila et al., 2024).

## 2. Konflik dalam Organisasi Pendidikan

Konflik dalam organisasi pendidikan merupakan kondisi pertentangan yang muncul akibat adanya perbedaan kepentingan, tujuan, persepsi, nilai, maupun karakter antarwarga sekolah atau madrasah. Organisasi pendidikan merupakan sistem sosial yang melibatkan kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, dan orang tua sehingga memiliki tingkat kompleksitas hubungan yang tinggi (Furqan, 2025).

Menurut Fred Luthans, konflik organisasi dipengaruhi oleh faktor komunikasi, struktur organisasi, keterbatasan sumber daya, serta perbedaan karakter individu (Luthans, 1988). Sementara Robbins mengemukakan bahwa penyebab konflik meliputi ketergantungan tugas, perbedaan tujuan, sistem penghargaan, ketidakjelasan wewenang, dan perbedaan persepsi (Robbins, 1978).

Dalam organisasi pendidikan, konflik dapat bersifat fungsional maupun disfungsional. Konflik fungsional mendorong inovasi, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan peningkatan kualitas organisasi. Sebaliknya, konflik disfungsional dapat menurunkan motivasi kerja, menghambat koordinasi, merusak komunikasi, serta menurunkan mutu layanan pendidikan apabila tidak segera dikelola secara efektif (Shutadi et al., 2025).

## 3. Langkah-Langkah Penyelesaian Konflik Menurut Ahli

Penyelesaian konflik merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk menghilangkan atau mengurangi dampak negatif konflik melalui tahapan tertentu.

Langkah penyelesaian konflik terdiri atas:

1. Identifikasi konflik.
2. Analisis penyebab konflik.
3. Penentuan strategi penyelesaian.
4. Implementasi penyelesaian konflik.
5. Evaluasi hasil penyelesaian konflik.

Langkah penyelesaian konflik dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori manajemen konflik yang dikembangkan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2019), diperkaya dengan teori resolusi konflik dari Dean G. Pruitt dan Sung Hee Kim (2004), serta model strategi konflik dari Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann (1974).

Selain itu, Louis R. Pondy menjelaskan bahwa konflik berkembang melalui lima tahap, yaitu *latent conflict*, *perceived conflict*, *felt conflict*, *manifest conflict*, dan *conflict aftermath*. Model ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik perlu dilakukan sejak tahap awal agar tidak berkembang menjadi konflik terbuka (Pondy, 1967).

Selain itu, Menurut Dean G. Pruitt dan Sung Hee Kim, penyelesaian konflik yang efektif diawali dengan mengidentifikasi kepentingan, kebutuhan, dan tujuan masing-masing pihak yang berkonflik. Setelah penyebab utama konflik dipahami, penyelesaian dilakukan melalui negosiasi, mediasi, atau pendekatan kolaboratif untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama (Rubin et al., 1994).

#### 4. Strategi Penyelesaian Konflik

Strategi penyelesaian konflik merupakan pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan konflik sesuai karakteristik permasalahan.

Model yang paling banyak digunakan adalah model Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann yang membagi strategi konflik menjadi lima bentuk :

- Competing, yaitu menggunakan kekuasaan untuk memenangkan konflik.
- Collaborating, yaitu mencari solusi yang memberikan keuntungan bagi semua pihak (*win-win solution*).
- Compromising, yaitu masing-masing pihak mengurangi tuntutan untuk mencapai kesepakatan.
- Avoiding, yaitu menghindari konflik apabila masalah belum mendesak.
- Accommodating, yaitu mengutamakan kepentingan pihak lain demi menjaga hubungan baik.

Strategi kolaborasi dan kompromi dianggap lebih sesuai karena menekankan komunikasi, partisipasi, musyawarah, dan kerja sama antarpihak. Pendekatan tersebut mampu menjaga hubungan interpersonal tanpa mengabaikan pencapaian tujuan organisasi (Srijani et al., 2026).

#### 5. Peran Kepala Madrasah dalam Penyelesaian Konflik

Kepala madrasah merupakan pemimpin yang bertanggung jawab menciptakan iklim kerja yang harmonis melalui pengelolaan konflik secara efektif (Sabila et al., 2024). Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin, mediator, komunikator, fasilitator, negosiator, dan pengambil keputusan (Alfiyah & Bachtiar, 2022).

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi yang efektif, memotivasi warga sekolah, mengembangkan budaya organisasi yang positif, serta menyelesaikan berbagai permasalahan secara objektif (Mulyasa, 2022). Sementara itu, Kepala sekolah bertanggung jawab mengintegrasikan berbagai kepentingan organisasi agar seluruh sumber daya dapat bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan pendidikan (Mulyasa, 2022).

Dengan demikian, kepala madrasah berperan dalam mengidentifikasi konflik, memfasilitasi dialog, melakukan mediasi, mengambil keputusan secara adil, serta melakukan evaluasi agar konflik tidak berulang.

#### 6. Teori *Human Relation*

Teori *Human Relation* dikembangkan oleh Elton Mayo melalui penelitian *Hawthorne Studies*. Teori ini menekankan bahwa produktivitas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga oleh kualitas hubungan antarmanusia, komunikasi, motivasi, perhatian pemimpin, serta rasa memiliki anggota organisasi (Mayo, 1933).

Manusia memiliki kebutuhan sosial yang harus dipenuhi agar mampu bekerja secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komunikasi terbuka, kerja sama, penghargaan, partisipasi, dan hubungan interpersonal yang harmonis (Ramdhan et al., 2024).

Dalam konteks madrasah, teori *Human Relation* menjadi landasan bagi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik melalui pendekatan dialogis, musyawarah, empati, mediasi, dan komunikasi interpersonal. Semakin baik hubungan antarmanusia yang dibangun, semakin tinggi pula peluang terciptanya keharmonisan organisasi dan efektivitas pencapaian tujuan pendidikan (NUR, 2024).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai langkah-langkah penyelesaian konflik yang diterapkan kepala madrasah dalam menjaga keharmonisan organisasi di MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara komprehensif berdasarkan kondisi nyata di lapangan serta memberikan gambaran mengenai proses penyelesaian konflik dalam konteks organisasi pendidikan (Sugiyono, 2013)

Subjek penelitian meliputi kepala madrasah sebagai informan utama, sedangkan guru, tenaga kependidikan, dan wali murid berperan sebagai informan pendukung. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses penyelesaian konflik dan aktivitas organisasi madrasah. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik, observasi dilakukan untuk mengamati interaksi dan dinamika organisasi secara langsung, sedangkan dokumentasi dimanfaatkan untuk melengkapi data melalui berbagai dokumen yang berkaitan dengan kebijakan dan kegiatan madrasah (Noor, 2025).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification) (Miles et al., 2020). Proses analisis dilakukan secara berulang sejak pengumpulan data hingga diperoleh temuan yang kredibel. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari setiap informan serta triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat validitas dan kredibilitas yang tinggi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Identifikasi dan Pemahaman Permasalahan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo selalu mengawali penyelesaian konflik dengan melakukan identifikasi terhadap akar permasalahan sebelum menentukan langkah penyelesaian. Informasi dikumpulkan melalui komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang terlibat, baik guru, tenaga kependidikan, maupun wali murid. Kepala madrasah tidak langsung memberikan keputusan, tetapi terlebih dahulu melakukan klarifikasi agar memperoleh gambaran yang utuh mengenai penyebab konflik. Ini diungkapkan oleh Bapak Drs. Khoirul Asnam S.Pd., Kepala Madrasah dalam pernyataannya sebagai berikut.

Setiap ada persoalan, saya tidak langsung mengambil keputusan. Saya panggil terlebih dahulu semua pihak yang berkaitan untuk mendengarkan penjelasan masing-masing. Saya harus mengetahui kronologi dan penyebab sebenarnya agar keputusan yang diambil tidak merugikan salah satu pihak. Prinsipnya saya tidak ingin hanya mendengar dari satu sisi ( W.K.01.6.2026 ).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses identifikasi konflik dilakukan melalui pengumpulan informasi secara objektif dengan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pihak untuk menyampaikan pendapatnya. Kepala madrasah memandang bahwa keputusan yang adil hanya dapat dihasilkan apabila informasi yang diperoleh lengkap dan berasal dari berbagai sumber.

Secara teoritis, langkah tersebut sejalan dengan prinsip kepemimpinan pendidikan yang menekankan pentingnya *fact finding* sebelum pengambilan keputusan. Konflik di lembaga pendidikan sering kali dipengaruhi oleh perbedaan persepsi, komunikasi yang kurang efektif, maupun kepentingan yang berbeda antarindividu. Apabila pemimpin langsung memberikan keputusan tanpa klarifikasi, maka potensi munculnya ketidakpuasan dan konflik lanjutan akan semakin besar. Oleh karena itu, sikap kepala madrasah yang “tidak ingin hanya mendengar dari satu sisi” mencerminkan komitmen terhadap keadilan prosedural (*procedural justice*). Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Ustazah Anita, salah seorang guru kelas 5 berikut.

Ketika terjadi perbedaan pendapat antar guru, kepala madrasah tidak langsung menyalahkan salah satu pihak. Beliau mengundang kami untuk berdiskusi dan meminta kami menjelaskan duduk perkaranya satu per satu. Setelah semuanya menyampaikan pendapat, barulah beliau memberikan arahan dan solusi(W.G.02.6.2026).

Proses klarifikasi yang dilakukan juga menunjukkan kemampuan kepala madrasah dalam membangun komunikasi interpersonal yang sehat. Pihak-pihak yang berkonflik diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka sehingga merasa dihargai dan didengarkan. Kondisi ini penting untuk menciptakan kepercayaan terhadap kepemimpinan madrasah. Keberhasilan penyelesaian konflik di MI At-Taqwa tidak hanya terletak pada keputusan akhir yang diambil, tetapi juga pada proses identifikasi masalah dan dialog yang dilakukan secara terbuka, adil, dan menyeluruh sebelum keputusan ditetapkan.

Selama proses penyelesaian konflik kepala madrasah memberikan kesempatan kepada setiap pihak untuk menyampaikan kronologi permasalahan secara bergantian tanpa adanya interupsi. Hal ini terekam pada notulen rapat penyelesaian masalah dan buku pembinaan guru. Diketahui bahwa setiap penyelesaian konflik diawali dengan proses klarifikasi, pencatatan kronologi kejadian, identifikasi pihak-pihak yang terlibat, serta perumusan alternatif penyelesaian melalui musyawarah.

## 2. Membangun Komunikasi dan Dialog

Setelah permasalahan teridentifikasi, kepala madrasah membangun komunikasi melalui dialog secara terbuka dengan semua pihak yang terlibat. Dialog dilaksanakan dalam suasana kekeluargaan sehingga setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, harapan, maupun keberatannya. Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator yang menjaga agar komunikasi berlangsung secara kondusif tanpa adanya dominasi dari salah satu pihak. Hal ini terlihat dari penyampaian Kepala Madrasah berikut.

Kalau ada konflik, saya selalu mengajak semua pihak duduk bersama. Saya persilakan masing-masing menyampaikan apa yang dirasakan dan apa yang menjadi masalah. Tugas saya tidak langsung menyalahkan, tetapi menjadi penengah agar komunikasi berjalan baik dan semua merasa didengar. Kalau komunikasi sudah terbuka, biasanya solusi lebih mudah ditemukan(W.K.01.6.2026 ).

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pemimpin perlu mengajak seluruh pihak untuk duduk bersama dan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap individu untuk menyampaikan pendapat. Ini menunjukkan adanya penerapan prinsip komunikasi dua arah yang demokratis. Dalam proses tersebut, seorang pemimpin tidak memosisikan diri sebagai pihak yang langsung menentukan benar atau salah, melainkan sebagai fasilitator

yang menjaga keseimbangan komunikasi agar tidak terjadi dominasi maupun tekanan dari salah satu pihak. Pemimpin pembelajar memandang "dialog" sebagai sarana utama untuk membangun saling pengertian sebelum mengambil keputusan. Komunikasi yang dilakukan tidak hanya terfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada pemulihan hubungan interpersonal antara pihak-pihak yang berkonflik.

Peran ini menunjukkan kemampuan kepemimpinan dalam mengelola dinamika hubungan interpersonal secara konstruktif sehingga setiap individu merasa dihargai dan didengarkan. Suasana dialog yang dibangun dalam nuansa kekeluargaan memiliki implikasi positif terhadap terciptanya iklim organisasi yang kondusif. Ketika guru, tenaga kependidikan, maupun wali murid memperoleh kesempatan untuk mengemukakan aspirasi dan keberatannya secara terbuka, potensi munculnya prasangka, resistensi, dan konflik lanjutan dapat diminimalkan. Dialog yang berlangsung secara terbuka juga memungkinkan munculnya solusi yang disepakati bersama karena keputusan lahir dari proses komunikasi yang inklusif, bukan melalui pemaksaan otoritas. Analisis ini diperkuat oleh pernyataan salah seorang pendidik di Madrasah tersebut:

Ketika ada perbedaan pendapat, Bapak selalu mengundang kami untuk bermusyawarah. Beliau memberi kesempatan kepada semua yang hadir untuk berbicara tanpa dipotong. Kami merasa pendapat kami gembira sehingga suasana bersama tetap tenang dan akhirnya bisa mencapai kesepakatan( W.T.02.6.2026 ).

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik di MI At-Taqwa tidak hanya bergantung pada kapasitas kepala madrasah dalam mengambil keputusan, tetapi juga pada kemampuannya membangun komunikasi yang efektif, memfasilitasi dialog yang setara, serta menciptakan ruang interaksi yang mendorong tercapainya solusi bersama secara damai dan berkelanjutan.

Teori Human Relations menegaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan faktor penting dalam membangun efektivitas organisasi (Noor, 2020b). Komunikasi yang terbuka mendorong munculnya rasa percaya, memperkuat kerja sama, serta meningkatkan komitmen anggota organisasi terhadap tujuan bersama (Yanto, 2023). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal kepala madrasah menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Inah, 2016).

### **3. Mencari Titik Temu dan Kesepakatan Bersama**

Tahap berikutnya adalah mencari titik temu melalui musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama. Kepala madrasah tidak memaksakan kehendak ataupun mengambil keputusan secara sepihak, melainkan mendorong seluruh pihak untuk mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Dalam proses tersebut setiap pihak diberikan ruang untuk menyampaikan alternatif penyelesaian sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan hasil kesepakatan bersama. Musyawarah dijadikan sebagai langkah utama sebelum keputusan dalam penyelesaian konflik ditetapkan sebagaimana yang dijelaskan oleh kepala madrasah berikut.

Saya selalu mengutamakan musyawarah. Saya tidak ingin keputusan berasal dari saya sendiri karena yang menjalankan nanti adalah semua pihak. Oleh karena itu, saya meminta setiap orang memberikan usulan, kemudian kami mencari solusi yang paling baik untuk kepentingan madrasah. Kalau keputusan dihasilkan bersama, biasanya semua lebih mudah menerima dan menjalankannya.( W.K.01.6.2026 ).

Pernyataan bahwa keputusan tidak boleh hanya berasal dari dirinya sendiri mencerminkan kesadaran bahwa efektivitas suatu kebijakan sangat ditentukan oleh tingkat penerimaan dan keterlibatan pihak-pihak yang akan melaksanakannya. Dengan memberikan kesempatan kepada guru, tenaga kependidikan, maupun pihak terkait untuk menyampaikan usulan, proses musyawarah menjadi sarana untuk mengakomodasi berbagai perspektif dan kepentingan secara proporsional. Hal ini memungkinkan keputusan yang diambil lebih komprehensif karena didasarkan pada pertimbangan kolektif, bukan semata-mata pada otoritas pemimpin.

Praktik musyawarah tersebut memperlihatkan penerapan nilai-nilai demokratis yang selaras dengan prinsip kepemimpinan pendidikan Islam. Musyawarah tidak hanya berfungsi sebagai media pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai instrumen membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap hasil keputusan. Ketika setiap individu merasa dilibatkan dalam proses perumusan solusi, mereka cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk mendukung dan melaksanakan keputusan tersebut. Kondisi ini berkontribusi terhadap terciptanya hubungan kerja yang harmonis, meningkatnya kepercayaan kepada kepala madrasah, serta menguatnya budaya kolaborasi dalam organisasi. Hal ini terlihat dari pengakuan Ustazah Fina, Guru kelas 2 berikut.

Saat ada permasalahan, Bapak tidak pernah langsung menentukan keputusan. Beliau meminta kami menyampaikan pendapat dan solusi menurut kami. Setelah semua menyampaikan pendapat, baru dicari jalan tengah yang disepakati bersama. Jadi kami merasa ikut memiliki keputusan tersebut. (W.G.02.6.2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan prinsip partisipatif dalam pengambilan keputusan. Musyawarah dipandang sebagai media untuk menyatukan berbagai pandangan sehingga keputusan yang dihasilkan tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab seluruh warga madrasah terhadap kesepakatan yang telah dibuat.

Musyawarah menjadi strategi yang efektif dalam penyelesaian konflik karena mampu menghasilkan keputusan yang lebih akomodatif, meningkatkan legitimasi kepemimpinan, serta memperkuat komitmen seluruh warga madrasah dalam mengimplementasikan keputusan secara konsisten. Pendekatan ini sekaligus menegaskan bahwa kepemimpinan yang partisipatif lebih berpotensi menciptakan penyelesaian konflik yang berkelanjutan dibandingkan pengambilan keputusan yang bersifat sepihak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan musyawarah mampu mengurangi perbedaan pendapat yang muncul akibat pembagian tugas maupun pelaksanaan program madrasah. Melalui proses diskusi, pihak-pihak yang sebelumnya memiliki pandangan berbeda akhirnya dapat menerima solusi yang disepakati karena merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan teori Thomas dan Kilmann yang menjelaskan bahwa strategi kompromi dilakukan melalui prinsip *give and take*, yaitu masing-masing pihak bersedia menyesuaikan sebagian kepentingannya demi tercapainya solusi bersama (Shutadi et al., 2025). Strategi tersebut sangat efektif diterapkan dalam organisasi pendidikan karena tidak menghasilkan pihak yang merasa menang ataupun kalah. Kompromi tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga menjaga keberlangsungan hubungan interpersonal antarwarga madrasah.

#### 4. Pengambilan Keputusan Kompromi

Berdasarkan hasil penelitian, keputusan penyelesaian konflik diambil setelah seluruh pihak mencapai kesepakatan melalui proses musyawarah. Kepala madrasah menetapkan keputusan dengan mempertimbangkan hasil diskusi, kebutuhan organisasi, serta kemampuan setiap individu dalam melaksanakan keputusan tersebut (Aqli et al., 2022). Pendekatan ini menjadikan keputusan lebih mudah diterima karena seluruh pihak telah terlibat sejak awal proses penyelesaian konflik.

Kepala Madrasah menyampaikan:

Keputusan saya ambil setelah semua pihak menyampaikan pendapatnya. Saya mempertimbangkan hasil diskusi, kondisi madrasah, dan kemampuan masing-masing untuk menjalankan keputusan tersebut. Saya tidak ingin membuat keputusan yang hanya menyelesaikan masalah sementara, tetapi harus bisa diterima dan dilaksanakan bersama. ( W.K.01.6.2026 ).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo menerapkan pengambilan keputusan yang deliberatif dan berbasis konsensus dalam penyelesaian konflik. Secara argumentatif, temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan yang dihasilkan tidak semata-mata didasarkan pada kewenangan formal kepala madrasah, melainkan melalui proses pertimbangan yang komprehensif terhadap berbagai masukan, kondisi organisasi, serta kemampuan seluruh pihak dalam melaksanakan keputusan tersebut. Pendekatan ini mencerminkan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian konflik secara cepat, tetapi juga pada efektivitas implementasi keputusan dalam jangka panjang.

Pernyataan kepala madrasah bahwa keputusan diambil setelah seluruh pihak menyampaikan pendapat menunjukkan adanya penghargaan terhadap prinsip partisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses tersebut memungkinkan pemimpin memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai akar persoalan, alternatif solusi, serta dampak yang mungkin timbul dari setiap pilihan kebijakan. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan memiliki dasar yang lebih objektif karena mempertimbangkan berbagai perspektif, bukan hanya penilaian pribadi pemimpin.

Selain mempertimbangkan hasil diskusi, kepala madrasah juga memperhatikan kondisi nyata madrasah dan kapasitas masing-masing individu dalam melaksanakan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara realistis dengan mempertimbangkan aspek kontekstual organisasi. Keputusan yang baik tidak hanya ditentukan oleh kualitas rumusannya, tetapi juga oleh tingkat keterlaksanaan (*feasibility*) dan kemampuan seluruh warga madrasah untuk mengimplementasikannya secara konsisten. Oleh karena itu, keputusan yang disusun berdasarkan kondisi riil organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan penyelesaian konflik secara berkelanjutan.

Lebih jauh, orientasi kepala madrasah untuk menghasilkan keputusan yang dapat diterima bersama menunjukkan upaya membangun legitimasi kepemimpinan melalui proses yang inklusif. Ketika seluruh pihak merasa bahwa pendapat mereka dipertimbangkan, tingkat penerimaan terhadap keputusan akan meningkat sehingga potensi munculnya penolakan maupun konflik lanjutan dapat diminimalkan. Kondisi tersebut juga memperkuat rasa tanggung jawab kolektif dalam melaksanakan keputusan yang telah disepakati. Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah seorang wali murid kelas 6 berikut.

Ketika penyelesaian masalah yang melibatkan orang tua, kepala madrasah menjelaskan hasil pembicaraan dan meminta persetujuan kami terlebih dahulu.

Setelah semua sepakat, barulah keputusan ditetapkan sehingga kami merasa dilibatkan dalam proses.( W.WL.04.6.2026 ).

Efektivitas penyelesaian konflik di MI At-Taqwa tidak hanya ditentukan oleh ketepatan keputusan, tetapi juga oleh proses pengambilan keputusan yang partisipatif, kontekstual, dan berorientasi pada keberlanjutan implementasi. Pendekatan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mampu mengintegrasikan pertimbangan rasional, partisipasi warga madrasah, dan kondisi organisasi sehingga menghasilkan keputusan yang memiliki legitimasi, dapat diterima oleh seluruh pihak, serta mendukung terciptanya stabilitas dan keharmonisan lingkungan madrasah.

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan partisipatif yang menyatakan bahwa keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap keputusan yang dihasilkan (Setyawanto et al., 2023). Selain itu, keputusan yang diperoleh melalui kompromi cenderung lebih berkelanjutan dibandingkan keputusan yang diambil secara otoriter karena memperoleh dukungan dari seluruh pihak yang terlibat.

## 5. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Tahap terakhir dalam penyelesaian konflik adalah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan yang telah disepakati. Kepala madrasah melakukan pemantauan secara berkala melalui komunikasi informal maupun rapat evaluasi untuk mengetahui efektivitas keputusan serta mengidentifikasi kemungkinan munculnya permasalahan baru. Evaluasi juga menjadi sarana untuk memperoleh umpan balik dari guru, tenaga kependidikan, dan wali murid mengenai implementasi hasil kesepakatan.

Disampaikan oleh Kepala MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo bahwa penyelesaian konflik tidak berhenti pada penetapan keputusan, tetapi harus diikuti dengan evaluasi untuk memastikan bahwa keputusan tersebut benar-benar dapat dilaksanakan dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Setelah keputusan disepakati, saya tidak menganggap masalah langsung selesai. Saya tetap menyatukan pelaksanaannya, baik melalui diskusi sehari-hari dengan guru maupun saat rapat evaluasi. Jika masih ada kendala atau muncul masalah baru, kami berdiskusi lagi untuk mencari solusi yang lebih baik.( W.K.01.6.2026 ).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo tidak memandang penyelesaian konflik sebagai proses yang berakhir pada pengambilan keputusan semata, tetapi sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan implementasi, monitoring, dan evaluasi secara terus-menerus. Secara argumentatif, temuan ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan adaptif yang menempatkan evaluasi sebagai bagian integral dari manajemen konflik. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian konflik tidak hanya diukur dari tercapainya kesepakatan, tetapi juga dari sejauh mana keputusan tersebut dapat diimplementasikan secara konsisten dan mampu menyelesaikan permasalahan hingga ke akar penyebabnya.

Pernyataan kepala madrasah bahwa ia tetap memantau pelaksanaan keputusan melalui diskusi informal dengan guru maupun melalui rapat evaluasi menunjukkan adanya mekanisme pengawasan yang sistematis. Monitoring secara berkelanjutan memungkinkan pemimpin memperoleh umpan balik mengenai efektivitas keputusan yang telah diterapkan

sekaligus mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses implementasi. Penyelesaian konflik menjadi proses yang bersifat dinamis karena keputusan yang telah ditetapkan dapat disempurnakan apabila ditemukan kondisi baru yang memerlukan penyesuaian. Pernyataan ini diperkuat oleh pemaparan Ustazah Anita, guru kelas 4 berikut.

Setelah masalah selesai, kepala madrasah biasanya menanyakan perkembangan kepada kami, baik saat rapat maupun ketika bertemu di luar rapat. Beliau ingin memastikan bahwa kesepakatan yang telah dibuat benar-benar berjalan dan hubungan kami tetap baik. (W.G.02.6.2026).

Kesediaan kepala madrasah untuk kembali berdiskusi ketika muncul kendala menunjukkan adanya budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perbaikan. Hal ini mencerminkan bahwa konflik tidak dipahami sebagai ancaman organisasi, melainkan sebagai peluang untuk melakukan refleksi dan penyempurnaan tata kelola madrasah. Melalui komunikasi yang berkelanjutan, guru dan tenaga kependidikan memperoleh ruang untuk menyampaikan pengalaman mereka dalam melaksanakan keputusan sehingga solusi yang dihasilkan menjadi lebih kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik di MI At-Taqwa tidak hanya ditentukan oleh kualitas keputusan yang dihasilkan, tetapi juga oleh komitmen kepala madrasah dalam melakukan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut secara berkesinambungan. Pendekatan tersebut memperlihatkan karakter kepemimpinan yang reflektif, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga keputusan yang telah disepakati tetap relevan, efektif, serta mampu menjaga stabilitas dan keharmonisan lingkungan madrasah dalam jangka panjang (Setyawanto & Hariyadi, 2026).

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa evaluasi tidak sekadar menjadi tahap akhir dalam penyelesaian konflik, tetapi merupakan bagian yang menentukan keberhasilan implementasi keputusan yang telah disepakati. Kepala madrasah tidak menganggap konflik selesai setelah keputusan diambil, melainkan terus memantau pelaksanaannya melalui komunikasi yang intensif dengan guru dan tenaga kependidikan. Ketika masih ditemukan hambatan atau muncul persoalan baru, dialog kembali dilakukan untuk mencari solusi yang lebih tepat sebelum permasalahan tersebut berkembang menjadi konflik yang lebih kompleks. Pola ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dipandang sebagai proses yang berkesinambungan, di mana keberhasilan tidak hanya diukur dari tercapainya kesepakatan, tetapi juga dari kemampuan organisasi menjaga konsistensi pelaksanaan keputusan serta mempertahankan hubungan kerja yang harmonis.

Temuan ini mengindikasikan bahwa evaluasi telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi kompromi yang diterapkan di MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo. Melalui evaluasi yang dilakukan secara berkala, madrasah memperoleh kesempatan untuk merefleksikan efektivitas kebijakan, mengidentifikasi kendala yang masih dihadapi, serta melakukan penyempurnaan terhadap langkah-langkah yang telah ditempuh (Rodiah & Noor, 2024). Pandangan ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña bahwa evaluasi dalam proses penelitian maupun praktik organisasi berfungsi sebagai sarana pembelajaran yang mendorong terjadinya perbaikan secara berkelanjutan.

Dari perspektif *Human Relations*, evaluasi yang dilaksanakan melalui komunikasi terbuka juga memperkuat rasa saling percaya, meningkatkan komitmen, dan menumbuhkan rasa memiliki di antara warga organisasi. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi

sebagai alat pengendalian terhadap pelaksanaan keputusan, tetapi juga menjadi mekanisme strategis untuk memperkuat budaya kolaboratif, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan di MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penyelesaian konflik melalui strategi kompromi yang diterapkan kepala MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan berkelanjutan sehingga mampu menjaga keharmonisan organisasi. Proses penyelesaian konflik diawali dengan mengidentifikasi akar permasalahan melalui pengumpulan informasi dan klarifikasi kepada seluruh pihak yang terlibat untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai penyebab konflik. Selanjutnya, kepala madrasah membangun komunikasi terbuka melalui dialog yang memberikan kesempatan kepada setiap pihak untuk menyampaikan pandangan, harapan, dan keberatannya secara setara. Hasil dialog kemudian dijadikan dasar dalam musyawarah untuk mencapai kesepakatan yang mengakomodasi berbagai kepentingan tanpa mengabaikan tujuan organisasi. Keputusan yang dihasilkan tidak hanya mempertimbangkan hasil musyawarah, tetapi juga kondisi madrasah, kemampuan pelaksana, dan keberlanjutan implementasinya sehingga memperoleh tingkat penerimaan yang tinggi dari warga madrasah. Setelah keputusan ditetapkan, kepala madrasah melakukan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut secara berkesinambungan guna memastikan keputusan berjalan efektif serta mampu menyelesaikan permasalahan secara menyeluruh. Apabila masih ditemukan kendala, dialog kembali dilakukan sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, strategi kompromi tidak hanya efektif dalam menyelesaikan konflik, tetapi juga memperkuat budaya komunikasi terbuka, partisipasi, kepercayaan, kolaborasi, dan pembelajaran organisasi yang mendukung terciptanya keharmonisan serta peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan di MI At-Taqwa Kebonagung Sukodono Sidoarjo sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada madrasah atau sekolah lain yang memiliki karakteristik organisasi berbeda. Kedua, penelitian hanya berfokus pada strategi kompromi dalam penyelesaian konflik dan belum membandingkannya dengan strategi manajemen konflik lainnya. Ketiga, penggunaan pendekatan kualitatif menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai proses penyelesaian konflik, tetapi belum mengukur pengaruh strategi kompromi terhadap variabel organisasi secara kuantitatif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan melibatkan lebih banyak madrasah atau sekolah dengan karakteristik yang beragam agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau kuantitatif untuk menguji pengaruh strategi kompromi terhadap kepercayaan organisasi, kepuasan kerja, komitmen guru, dan efektivitas kepemimpinan. Penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan model manajemen konflik berbasis nilai-nilai Islam sebagai kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan pendidikan Islam.

## REFERENSI

- Afifah, S. M., Nurjannah, K. A., Royhan, S. M., Putri, N. F. M., & Mu'alimin, M. (2025). Strategi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kreativitas Organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 3(1), 11–

20.

- Alfiyah, S., & Bachtiar, H. (2022). Internalisasi Pendidikan Akhlak Dalam Memperkuat Karakter Islami Siswa Mi Perwanida Blitar. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1).
- Ananda, H. A., Julaiha, S., & Ramli, A. (2025). Manajemen Konflik dalam Memperbaiki Penilaian Evaluasi Pembelajaran Siswa. *JIMPI: Jurnal Inofatif Manajemen Pendidikan Islam*, 04(01), 1-18. <https://doi.org/10.38073/jimpi.v4i1.1612>
- Aqli, M. S., Masruroh, D. R., & Malihati, F. (2022). Pengelolaan Konflik Studi Kasus Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember. *Al Fuadiy Jurnal Hukum Keluarga Islam*, 4(2), 1-10.
- Azizah, D. N., Nurlaeli, A., & Ma'shum, S. (2024). Implementasi manajemen konflik sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja di lembaga pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 619-629.
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22-40.
- Dayuk Feqomara Dewi, Nayyifatul Fitriah, Kurnia Sari, Zenol Rosul, & Mu'alimin Mu'alimin. (2024). Strategi Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Kolaborasi dan Kinerja dalam Konteks Pendidikan dan Organisasi. *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 3(1 SE-Articles), 47-54. <https://doi.org/10.59059/al-tarbiyah.v3i1.1755>
- Dewi, D. F., Fitriah, N., Sari, K., Rosul, Z., & Mu'alimin, M. (2025). Strategi manajemen konflik untuk meningkatkan kolaborasi dan kinerja dalam konteks pendidikan dan organisasi. *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 3(1), 47-54.
- Faizi, N., Wulandari, N. F., & Sibawaihi, S. (2024). Meningkatkan Kualitas Pendidikan: Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2 SE-), 1228-1233. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3337>
- Fathoni, W., Asiah, N., Asikin, N., & Qarnain, Z. (2025). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 03(July).
- Fauzi, A. (2025). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia*.
- Fauzi, N. B., Sumarni, L., Esfandiary, S., Al Balaqis, K. N., & Aprihanto, A. (2024). Strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik organisasi. *HUMANUS: Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, 1(1), 459-465.
- FERDIANSYAH, R. (2025). STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA KONFLIK DI SEKOLAH DASAR NEGERI 004 DESA TELUK BATIL KECAMATAN SUNGAI APIT. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM.
- Firdaus, A. N. (2023). Peran Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik di Madrasah Aliyah Negeri Lumajang. *Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember*.
- Furqan, A. (2025). *Strategi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antara Peserta Didik di SMA Negeri 1 Banawa Tengah*. Universitas Islam Negeri Datokarama Palu.
- Inah, E. N. (2016). Pola Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Tsanawiyah Tridana Mulya Kecamatan Landono Kabupaten Konawe Selatan. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 9(2), 156-179.
- Kasmawanto, Z., & Ni'mah, K. (2025). Manajemen Konflik untuk Keberhasilan Organisasi: Strategi dan Tantangan. *HUMANIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 17(1), 64-75.
- Larantuka, S. R. (2022). Perilaku Organisasi. *Organisasi Dan Manajemen*, 57.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.

- Mardiyah, M., Zahra, A. M., Maulana, R. Q. A., Fauziah, S., & Rahmania, V. (2026). PERAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM MENGELOLA KONFLIK MELALUI KOMUNIKASI ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN. *Hijri*, 15(1), 252–261.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & S. (2020). *Analisis Data Kualitatif: Buku Panduan Metode* (4th ed.). Publikasi SAGE.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Noor, T. R. (2020a). Alternatif Pemecahan Masalah Pada Masyarakat Multikultural. *Al Iman: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 4(2), 204–232.
- Noor, T. R. (2020b). Menepis Prasangka Dan Diskriminasi Dalam Perilaku Beragama Untuk Masa Depan Multikulturalisme Di Indonesia. *Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial Dan Budaya*, 5(2), 210–222. <https://doi.org/10.25217/jf.v5i2.1058>
- Noor, T. R. (2024). The Strategy of Private Madrasah Tsanawiyah in Responding to Educational Challenges. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(2), 665–676. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i2.561>
- Noor, T. R. (2025). Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan Islam. In *Repository Global Aksara Pers*. Global Aksara Pers.
- Noor, T. R., & Islamiya, I. (2023). Analisis Faktor Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *EDUSIANA: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 10(2), 124–138. <https://doi.org/10.47077/edusiana.v10i2>
- NUR, H. (2024). STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM UPAYA MEWUJUDKAN MADRASAH EFEKTIF DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 7 BANDAR LAMPUNG. UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296–320.
- Rafi, M., Safitri, D. E., & Mandasari, T. (2025). Peran Manajemen Konflik dalam Menciptakan Lingkungan Belajar Berkualitas di Madrasah. *Baitul Hikmah: Jurnal Ilmiah Keislaman*, 3(1), 41–48.
- Ramdhan, A. S. S., Zulfikar, M., Hasanah, U., Agustin, D. I., & Pramudita, S. (2024). Komunikasi Interpersonal Dan Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Hubungan Dengan Pegawai Di Klinik Pelangi Bunda Medika. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(1), 301–310.
- Ridho, A., & Chaniago, N. S. (2024). Peran manajerial kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah MTs Hubbul Wathon. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(02).
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75.
- Rodiah, S., & Noor, T. R. (2024). Strategi Pengembangan Madrasah Diniyah Sebagai Alternatif Pendidikan Keislaman Unggulan. *IDEALITA: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 4(2), 121–136.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill Book Company.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.69.4.719>
- Sa’diyah, H., & Noor, T. R. (2026). Strategi Penguatan Standar Kompetensi Lulusan di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Sidoarjo. *Social Science Academic*, 4(1), 291–302.

<https://doi.org/10.37680/ssa.9784>

- Sabila, M. S., Hartini, D. D., Rani, A. R. R., Zainiyah, S., & Mu'alimin, M. (2024). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Internal Untuk Mencapai Kinerja Sekolah Yang Optimal. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(4), 398–412.
- Setyawanto, A., & Hariyadi, B. (2026). Implementasi Kebijakan Pengembangan Profesional Guru pada Lembaga Pendidikan Islam Swasta: Integrasi Kepemimpinan Spiritual, Budaya Organisasi Religius, dan Transformasi Digital. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam*, 13(1), 48–62.
- Setyawanto, A., Hariyadi, B., & Tontowi, T. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Kolaboratif Guru. *Jurnal Al-Murabbi*, 9(1), 261–277.
- Shutadi, A. A., Soeprapto, A., Sos, S., Julfi, A., Silamat, E., Soelistya, I. D., Saputra, R. S. H., Muksin, I., Sos, S., & Nalu, K. (2025). *Mengelola konflik dalam organisasi: Teknik, strategi, dan aplikasi*. PT. Nawala Gama Education.
- Somadi, A. F., Naryoso, A., & Nabila, N. L. (2025). Dinamika konflik pertemanan karena perbedaan kepribadian. *Comdent: Communication Student Journal; Vol 3, No 1 (2025): Mei 2025 - Oktober 2025*. <https://doi.org/10.24198/comdent.v3i1.62710>
- Srijani, N., Riyanto, S., & Hermansyah, E. (2026). *Manajemen Konflik: Teori, Strategi, dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Deepublish.
- Sugari, D., Agustiar, A., Shodikin, E. N., Hilalludin, H., & Wahyuni, A. (2025). Peran Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Konflik dan Pengambilan Keputusan Strategis. *El-Mudarris: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Kepemimpinan Sekolah*, 1(01), 26–37.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Suriani, S. (2026). Manajemen konflik dan negosiasi di lingkungan Madrasah Yayasan Al-Chaeriyah: studi kasus penyelesaian perselisihan antara pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 42–51.
- Tauhid, F. M., & Noor, T. R. (2026). Implementasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam Pada Siswa Tunagrahita. *An-Nuha*, 6(2), 182–195. <https://doi.org/10.24036/annuha.v6i2.927>
- Tobroni, I. (2024). *Kepemimpinan kepala madrasah berbasis moderasi beragama di madrasah aliyah kabupaten cilacap*. Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia).
- Wahid, A., Desmaniar, M. N., & Basri, M. F. (2026). Komunikasi Konflik dan Resolusi di Lembaga Pendidikan Islam. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 56–67.
- Yanto, M. (2023). Manajemen Pendidikan: Implementasi Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan. In *Eureka Media Aksara*.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

**CC-BY-SA**