

Kepemimpinan Transformasional dan Praktik Manajemen SDM dalam Meminimalisasi Konflik Kerja di Lembaga Pendidikan Islam

Alifia Annora Qotrun Nada, Mardiyah, Rizka Salsabila, Fitria Novi Indriani

email: annoraalifia4@gmail.com, ummi.mardiyah@uinsa.ac.id,
rizkasabila24@gmail.com, fitrianoviindriani@gmail.com.

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Jl. Ahmad Yani No. 117, Jemur Wonosari, Kecamatan Wonocolo, Kota Surabaya, Jawa Timur 60237.

Article History:

Dikirim:

15 Juni 2026

Direvisi:

1 September 2026

Diterima:

30 September 2026

Korespondensi Penulis:

HP / WA

Abstract: Konflik kerja di lembaga pendidikan Islam, baik

antar guru, antara guru dan pimpinan, maupun antara

kepentingan individu dan tujuan organisasi, dapat

menurunkan kinerja guru dan merusak iklim kerja. Kajian

terdahulu membahas kepemimpinan transformasional,

manajemen sumber daya manusia (SDM), dan manajemen

konflik secara terpisah, dan kajian konflik lebih banyak

berfokus pada penyelesaian setelah konflik terjadi,

sehingga peran gabungan kepemimpinan dan praktik SDM

dalam mencegah konflik belum terpetakan. Penelitian ini

bertujuan menyintesis literatur tentang ketiga unsur tersebut

dan merumuskan kerangka konseptual integratif

pencegahan konflik kerja. Penelitian ini merupakan studi

literatur (*library research*) kualitatif dengan penelusuran

pada Google Scholar, Garuda Kemdikbud, dan DOAJ.

Artikel jurnal terbit 2019–2026 yang membahas

kepemimpinan transformasional, manajemen SDM,

dan/atau manajemen konflik dengan konteks utama

lembaga pendidikan Islam diseleksi, dan 15 artikel

dianalisis menggunakan analisis isi (*content analysis*).

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional memberi arah nilai dan keteladanan,

sedangkan praktik manajemen SDM (rekrutmen,

pembinaan, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan) menerjemahkannya menjadi sistem kerja yang jelas dan adil. Keduanya bersama-sama membentuk iklim kerja yang terbuka dan mencegah konflik interpersonal, struktural, nilai, dan kepentingan. Kebaruan penelitian ini adalah memosisikan manajemen SDM sebagai instrumen aktif pencegah konflik, bukan sekadar konteks organisasi. Kontribusi teoretisnya berupa kerangka integratif kepemimpinan–SDM–konflik hasil sintesis literatur yang belum diuji secara empiris, dan kontribusi praktisnya berupa rujukan kebijakan preventif bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Konflik, Lembaga Pendidikan Islam

Pendahuluan

Lembaga pendidikan Islam di Indonesia, baik dalam bentuk madrasah, sekolah Islam terpadu, maupun pondok pesantren, merupakan organisasi yang memiliki karakteristik khas karena mengemban dua misi sekaligus, yakni misi pendidikan nasional dan misi penanaman nilai-nilai keislaman, sehingga penerapan manajemen modern di dalamnya harus tetap selaras dengan nilai-nilai spiritual dan moral¹. Karakteristik ganda ini membuat relasi antarindividu menjadi kompleks dan rawan memicu konflik kerja, baik antar guru, antara guru dan pimpinan, maupun antara kepentingan individu dan tujuan organisasi. Konflik semacam ini merupakan fenomena yang secara alamiah tidak dapat dihindari dalam organisasi pendidikan, namun apabila tidak dikelola dengan tepat akan mengganggu proses pembelajaran dan menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif². Temuan empiris menunjukkan bahwa konflik ini berulang dan berdampak nyata. Studi pada 38 kepala

¹ Makmur Syukri and Rizki Ade Yusuf, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Al-Ihsan: Tantangan Dan Strategi," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (July 2024): 828–36, <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.15835>.

² Yusran Lubis, "Strategi Manajemen Konflik Di Lingkungan Sekolah: Studi Kasus Min 3 Padang," *Menara Ilmu : Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah* 20, no. 1 (April 2026): 325–30, <https://doi.org/10.31869/mi.v20i1.7834>.

Madrasah Ibtidaiyah di Pekanbaru mencatat frekuensi konflik yang cenderung meningkat akibat komunikasi yang tidak efektif dan perbedaan persepsi³, sedangkan studi di Madrasah Aliyah swasta Lhokseumawe menunjukkan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan kompetensi manajerial memadai menurunkan kinerja guru⁴.

Persoalan tersebut berkaitan dengan dua hal, yaitu cara pemimpin memimpin dan cara lembaga mengelola SDM-nya. Kepemimpinan transformasional, yakni gaya kepemimpinan yang menginspirasi, mendengarkan, dan memperhatikan kebutuhan individu, berperan membangun komunikasi dan kepercayaan. Praktik manajemen SDM, yang mencakup rekrutmen, pembinaan, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan, berperan menyediakan aturan dan perlakuan yang jelas serta adil. Konflik cenderung muncul ketika komunikasi buruk, peran tidak jelas, atau perlakuan dirasa tidak adil. Dengan demikian, kepemimpinan memperbaiki relasi, manajemen SDM memperkuat sistem, dan keduanya perlu berjalan bersama untuk mencegah konflik. Gagasan ini sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif menentukan keberhasilan penyelesaian konflik⁵.

Sejumlah penelitian telah mengkaji unsur-unsur tersebut, tetapi secara terpisah. Indri dan Haryanto (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif lebih efektif menyelesaikan konflik dibandingkan gaya otoriter maupun *laissez-faire*⁶, namun tidak mengaitkannya dengan sistem pengelolaan SDM. Subhan dkk. (2025) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional kiai di pesantren, yaitu karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, tetapi fokusnya pada efektivitas pengelolaan lembaga, bukan pada konflik⁷. Syukri dan Yusuf (2024) menunjukkan bahwa madrasah telah menerapkan praktik manajemen SDM modern tetapi masih kesulitan menyelaraskannya dengan nilai keislaman, tanpa membahas kaitannya dengan konflik⁸. Adapun Akhyar (2025) menemukan bahwa kolaborasi dan

³ Yundri Akhyar, "Analisis Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Pendidikan Islam: Penyelesaian Konflik Antara Guru, Siswa, Dan Orang Tua Di MI Kota Pekanbaru," *Inteligensi : Jurnal Ilmu Pendidikan* 8, no. 1 (June 2025): 116–26, <https://doi.org/10.33366/ilg.v8i1.6879>.

⁴ Syarif Hidayatullah and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Guru," *Edification Journal : Pendidikan Agama Islam* 7, no. 1 (July 2024): 15–30, <https://doi.org/10.37092/ej.v7i1.718>.

⁵ Indri and Sigit Haryanto, "Gaya Kepemimpinan Ideal Dalam Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam," *Manajemen Pendidikan*, ahead of print, May 27, 2025, <https://doi.org/10.23917/jmp.v20i1.10644>.

⁶ Indri and Haryanto.

⁷ Subhan Subhan, Siti Rahmah Hayati, and Muhammad Muhammad, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10, no. 1 (February 2025): 289–98, <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.2984>.

⁸ Makmur Syukri and Rizki Ade Yusuf, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Al-Ihsan: Tantangan Dan Strategi," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (July 2024): 828–36, <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.15835>.

kompromi menjadi strategi dominan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik, tetapi tidak mengaitkannya dengan praktik manajemen SDM yang mendasarinya.

Dari keempat studi tersebut, terdapat tiga celah penelitian yang spesifik. Pertama, kepemimpinan dikaji sebagai faktor tunggal dan belum dipadukan dengan praktik manajemen SDM. Kedua, kajian manajemen SDM berfokus pada mutu dan kompetensi pendidik, belum pada fungsinya sebagai pencegah konflik. Ketiga, kajian manajemen konflik lebih banyak membahas penyelesaian setelah konflik terjadi (reaktif), bukan pencegahan yang bersifat struktural dan berkelanjutan. Akibatnya, belum ada kerangka yang memadukan ketiganya untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan praktik manajemen SDM bersama-sama meminimalisasi konflik kerja di lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ini berbeda dari kajian sebelumnya dalam tiga hal. Pertama, manajemen SDM diposisikan sebagai instrumen aktif yang bekerja bersama kepemimpinan transformasional, bukan sekadar konteks organisasional. Kedua, fokusnya adalah pencegahan konflik, bukan penyelesaian setelah konflik terjadi. Ketiga, melalui studi literatur, penelitian ini menyintesis temuan lintas kajian menjadi model konseptual integratif kepemimpinan–manajemen SDM–konflik dalam konteks nilai keislaman, yang masih terbatas dalam literatur manajemen pendidikan Islam di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji konsep dan temuan literatur tentang ketiga unsur tersebut serta merumuskan model konseptual yang dihasilkan. Secara teoretis, model ini memperkaya kerangka kajian manajemen pendidikan Islam. Secara praktis, model ini menjadi rujukan bagi pimpinan lembaga untuk merancang kebijakan kepemimpinan dan pengelolaan SDM yang bersifat preventif terhadap konflik kerja.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*library research*) dengan metode kualitatif deskriptif. Studi pustaka merupakan jenis penelitian kualitatif yang mengandalkan sumber data berupa dokumen, jurnal ilmiah, dan literatur relevan sebagai objek kajian utama, tanpa memerlukan pengumpulan data langsung dari lapangan⁹. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk mensintesis temuan penelitian terdahulu untuk merumuskan pola

⁹ Wahyudin Darmalaksana, "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka Dan Studi Lapangan," *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 2020, <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/32855>.

hubungan antara kepemimpinan transformasional, praktik manajemen SDM, dan manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam. Prosedurnya meliputi penelusuran dan penelaahan kritis terhadap literatur untuk membangun kerangka teoretis dan menemukan celah penelitian (*research gap*)¹⁰.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada basis data Google Scholar, Garuda Kemdikbud, dan DOAJ menggunakan kata kunci "kepemimpinan transformasional", "manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan Islam", dan "manajemen konflik madrasah/pesantren". Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi judul dan abstrak, sebelum dilakukan ekstraksi data terhadap temuan utama masing-masing studi. Teknik penelusuran dan penelaahan literatur semacam ini merujuk pada prosedur studi kasus dalam penelitian kualitatif yang menekankan pentingnya kejelasan unit analisis serta konsistensi kriteria seleksi sumber data agar hasil kajian tetap sah dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis¹¹.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah berbahasa Indonesia yang terindeks pada Garuda atau DOAJ dan teks lengkapnya dapat diakses; (2) terbit pada tahun 2019–2026; (3) membahas secara substantif kepemimpinan transformasional, manajemen SDM, dan/atau manajemen konflik dengan konteks utama madrasah, pesantren, atau lembaga pendidikan Islam lainnya; dan (4) memuat temuan empiris atau kajian konseptual yang dapat diekstraksi. Literatur dari pendidikan umum atau organisasi non-pendidikan dimasukkan hanya sebagai literatur pendukung untuk memperkuat penjelasan konseptual, dan tidak digunakan untuk menyimpulkan kondisi lembaga pendidikan Islam. Kriteria eksklusi meliputi: (1) tulisan populer, opini, dan dokumen non-ilmiah; (2) artikel duplikat atau yang teks lengkapnya tidak dapat diakses; (3) artikel yang hanya menyebut topik secara sepintas sehingga tidak dapat dianalisis; dan (4) artikel yang terbit sebelum tahun 2019.

Analisis data menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yaitu teknik untuk membuat inferensi yang dapat ditiru (*replicable*) dan sah (*valid*) dari teks dengan memperhatikan konteksnya. Analisis dilakukan dalam lima langkah. Pertama, ekstraksi data: setiap artikel dicatat dalam matriks yang memuat penulis, tahun, konteks lembaga, fokus kajian, dan temuan utama. Kedua, pengkodean: unit analisis adalah pernyataan temuan atau argumen utama pada setiap artikel, yang diberi kode berdasarkan tiga kategori awal, yaitu

¹⁰ Miza Nina Adlini, "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka," *Edumaspul : Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (March 2022): 974–80, <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>.

¹¹ Dimas Assyakurrohim et al., "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif," *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (2023): 1–9, <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>.

kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual), praktik manajemen SDM (perencanaan dan rekrutmen, pengembangan dan komunikasi, penilaian dan kompensasi, serta penegakan aturan), dan konflik kerja (interpersonal, struktural, nilai, dan kepentingan). Ketiga, kategorisasi: kode sejenis dikelompokkan ke dalam ketiga kategori tersebut, disertai catatan apakah suatu artikel membahas satu atau lebih kategori. Keempat, sintesis: temuan antarkategori dibandingkan untuk menemukan keterkaitan, yakni dimensi kepemimpinan mana yang didukung oleh praktik SDM mana dan bentuk konflik apa yang berkaitan dengannya, sedangkan artikel yang membahas kategori secara terpisah dicatat sebagai kesenjangan. Kelima, perumusan kerangka: pola yang konsisten dirumuskan menjadi alur sinergi (Tabel 1) dan pemetaan dimensi kepemimpinan, instrumen SDM, dan bentuk konflik (Tabel 2). Kriteria seleksi dan kategori pengkodean diterapkan secara sama pada seluruh artikel¹².

Kerangka konseptual yang dihasilkan merupakan hasil sintesis literatur, bukan hasil uji empiris. Kebaruan kerangka ini terletak pada pemetaan eksplisit antara dimensi kepemimpinan transformasional, instrumen SDM, dan bentuk konflik yang dicegah, yang dalam literatur yang dianalisis masih dibahas secara terpisah. Karena itu, pemetaan tersebut bersifat argumentatif dan menjadi dasar bagi pengujian empiris pada penelitian lanjutan.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

A. Konsep dan Praktik Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam.

Secara sederhana, kepemimpinan transformasional adalah gaya memimpin yang tidak berhenti pada memberi perintah dan mengawasi, tetapi mengajak serta membimbing anggota organisasi agar mau berkembang dan bergerak bersama menuju visi lembaga. Dimensi kepemimpinan transformasional atau disebut 4I (*four ai*), diantaranya: *Idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual*

¹² Sumarno Sumarno, "Analisis Isi Dalam Penelitian Pembelajaran Bahasa Dan Sastra," *Edukasi Lingua Sastra* 18, no. 2 (September 2020): 36–55, <https://doi.org/10.47637/elsa.v18i2.299>.

concideration (pertimbangan individu).¹³ Keempatnya saling berkaitan, sehingga pemimpin yang efektif tidak cukup menguasai satu dimensi saja.

Pada lembaga pendidikan islam, kepemimpinan transformasional memiliki ciri khas karena dipandang sebagai kepemimpinan yang menciptakan banyak perubahan yang paling dasar dengan berlandasan nilai agama, sistem, budaya lembaga, serta mendorong inovasi dan kreativitas pengikutnya demi mencapai visi yang sudah ditentukan. Dengan kata lain, pemimpin tugasnya tidak hanya bertanggung jawab atas capaian organisasi saja, akan tetapi juga terkait keteladanan moral yang ditunjukkan kepada guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik. Kepemimpinan ini yang membedakan dari yang lain, bukan hanya sekedar teknik manajerial yang netral nilainya. Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi pendidikan terutama organisasi sekolah, seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar setiap perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya dapat terwujud dengan efektif.¹⁴ Dengan begitu, kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan islam lebih tepat dipahami sebagai kepemimpinan yang berbasis nilai, bukan sekedar teknik manajerial yang hanya netral nilai.

Berdasarkan empat dimensi yang dijelaskan di atas, yang mana konsep kepemimpinan transformasional berakar dari nilai tauhid dan keteladanan moral (uswah hasanah) yang mencakup empat dimensi tadi, dengan penjelasan berikut:

1. Dimensi Idealized Influence (pengaruh ideal), merupakan gambaran pemimpin yang menjadi teladan dengan dipercaya karena integritasnya. Bass (1985) mengembangkan teori Burns dalam Cempaka (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat unsur meliputi: pertama adalah Idealized Influence (pengaruh keteladanan atau kharisma), merupakan perilaku pemimpin dengan keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, memiliki visi yang jelas, tekun dan pekerja keras. Pada ruang lingkup pesantren, dimensi ini terlihat pada kepemimpinan para alim ulama' (Kyai) yang karismatik, yaitu kewibawaannya lebih bersumber yang berasal dari akhlak serta keilmuannya bukan hanya sekedar jabatan struktural saja. Sedangkan pada madrasah contohnya

¹³ Universitas Islam and Negeri Sunan, *Dimensi Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam*, 06, no. 01 (2024): 25–34, <https://doi.org/10.15642/JAPI.2024.6.1.25-34>.

¹⁴ Chaerul Rofik, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah," *Jurnal Penelitian Agama*, 2019, 203–26.

seperti kepala madrasah yang disiplin, jujur dalam pengelolaan anggaran madrasah, serta konsisten antara ucapan dan perbuatan yang dilakukan.

2. Dimensi *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), yakni menggambarkan pemimpin yang menekankan kemampuan dalam menyampaikan visi yang jelas serta menggugah. Visi yang bisa dipahami bersama akan membuat pekerjaan guru lebih bermakna, tidak hanya sekedar kewajiban administratif saja. Pada dimensi ini, pemimpin berperan sebagai pelatih tim yang terus mengingatkan tujuan akhir, sampai perbedaan kecil antaranggota agar tidak mudah berkembang menjadi perpecahan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya.¹⁵
3. Dimensi *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), yakni menggambarkan pemimpin yang membuka ruang bagi guru untuk berpikir kritis, inovatif, mencari solusi modern dalam metode baru, serta menyampaikan gagasan tanpa rasa takut disalahkan.
4. Dimensi *Individualized Consideration* (pertimbangan individual), yakni menggambarkan pemimpin yang memperhatikan terkait kebutuhan, potensi, serta kesulitan yang ada pada setiap anggotanya secara pribadi, seperti melalui pendampingan atau percakapan berkala. Dari dimensi *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* sangat mempengaruhi terhadap para anggotanya terutama guru dalam bidang pendidikan, karena dengan adanya dimensi tersebut guru merasa dihargai serta didengar yang cenderung lebih terbuka saat terjadi adanya perbedaan pendapat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai pemimpin yang transformatif dalam mengelola lembaga pendidikannya, khususnya pondok pesantren memiliki empat dimensi.¹⁶ Dalam pesantren juga menerapkan terkait kajian dari empat dimensi tersebut, akan tetapi berbasis tradisi nonformal serta madrasah yang berada pada sistem formal, itu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dijalankan pada dua konteks yang berbeda, serta bisa dinilai sebagai kontribusi dalam peningkatan mutu lembaga dan pengembangan karakter peserta didik. Dengan ini dapat menguatkan dengan adanya

¹⁵ Mustika Syafi'aturrosyidah Nani Zahrotul Mufidah, 'Dimensi Kepemimpinan Transformatif (Studi Di Lembaga Pendidikan Dasar Kabupaten Tulungagung)', 1.2 (2023), pp. 14–33.

¹⁶ Muhammad Subhan, Siti Rahmah Hayati, 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lembaga Pendidikan Islam', 10.1 (2025), pp. 289–98.

kepemimpinan transformasional bukan hanya model yang terbatas pada satu jenis lembaga saja, akan tetapi kerangka yang bisa disesuaikan dengan karakter pada masing-masing institusi. Pada praktik di lembaga pendidikan islam baik itu pesantren maupun madrasah bisa melalui pengembangan budaya mutu, keteladanan pimpinan, serta pemberdayaan SDM.

Dengan demikian, penjelasan pada literatur pada dasarnya menggambarkan keempat dimensi sebagai sifat dan perilaku pribadi pemimpin. Konsekuensinya, keberhasilan pada kepemimpinan ini menjadi sangat bergantung pada figur tertentu, seperti halnya: ketika pemimpin berganti atau sedang berhalangan, dan praktik baik yang dibangun belum tentu bisa bertahan. Catatan penting dalam hal ini adalah nilai-nilai kepemimpinan perlu kita terjemahkan pada sistem kerja yang jelas agar tidak bergantung pada individu yang terkait, serta mengambil peran pada pembahasan berikutnya pada manajemen sumber daya manusia.

B. Praktik Manajemen SDM sebagai Instrumen Preventif Konflik.

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengawasi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan pegawai agar tujuan lembaga bisa tercapai secara efektif. Dalam pendidikan islam, dari proses tersebut memiliki landasan dari prinsip tauhid, keadilan, musyawarah, serta ihsan, sehingga pengelolaan tenaga pendidik tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga memiliki nilai moral serta sepiritual. Konsep ini sejalan dengan pandangan (Shapiro & Stefkovich, 2016) yang menekankan bahwa kepemimpinan etis dalam pendidikan harus mengintegrasikan etika keadilan, kritik, kepedulian, dan profesional sebagai kerangka pengambilan keputusan.¹⁷

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertindak sebagai instrumen preventif (pencegahan) udama dalam meminimalkan potensi konflik di sekitar lingkungan kerja. Dengan menerapkan strategi yang adil, transparan, serta berorientasi terhadap kesenjangan kesejahteraan karyawan, manajemen sumber daya manusia bisa meredam timbulnya gesekan sebelum menjadi konflik terbuka yang merugikan produktivitas dalam organisasi.

¹⁷ Muara Putra Sinaga, 'Etika Profesi Dan Manajemen Konflik Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Sekolah : Studi Kasus Smp Satu Atap Negeri 3 Nainggolan', 7.3 (2025), pp. 823–34.

Strategi penyelesaian konflik seperti mediasi atau negosiasi baru dipakai setelah konflik muncul, sedangkan pada praktik manajemen sumber daya manusia yang baik lebih awal dengan memperjelas aturan main, harapan kerja, serta mekanisme penilaian sebelum ketegangan terjadi. Sebaliknya, kelemahan dalam pengelolaan SDM seperti halnya rekrutmen yang belum berbasis prestasi dan minimnya evaluasi berkelanjutan pada kinerja pendidik itu bisa dilaporkan sebagai masalah yang sering ditemui pada lembaga pendidikan islam. Dengan ini menjadikan konflik sebagai pembuka ruang bagi ketidakpuasan yang dapat berkembang menjadi konflik. Dengan demikian, efektivitas pengelolaan konflik sosial sangat ditentukan oleh kemampuan MSDM dalam mengintegrasikan pendekatan komunikasi dialogis, pengakuan terhadap struktur adat, serta program CSR partisipatif ke dalam strategi organisasi.

Pada hal ini manajemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa fungsi yang berperan penting sebagai instrumen preventif konflik, yang mana sudah dikelompokkan berdasarkan tahapan kerja, seperti halnya berikut.

1. Tahap Perencanaan dan Perekrutan (Fase Awal)

Dalam perspektif islam, calon pegawai pada umumnya memiliki dua sifat, yaitu *al-qawiy* (kuat dan kompeten) dan *al-amin* (dapat dipercaya) sehingga bisa menjadi pertimbangan kompetensi akademik, akhlak, serta kesetiaan pada nilai islam. Dalam tahapan ini memiliki fungsi yang berperan penting yakni yang pertama analisis dan deskripsi jabatan yang jelas, sedangkan yang kedua seleksi berbasis budaya organisasi. Pada fungsi pertama yaitu analisis dan deskripsi jabatan yang jelas menjelaskan bahwasannya ketidakjelasan tugas merupakan pemicu utama konflik antarorang.

Manajemen sumber daya manusia mencegah terjadinya hal ini dengan menyusun deskripsi kerja (*job description*) serta batas wewenang yang tegas agar tidak terjadinya tumpang tindih dalam bertanggung jawab. Sedangkan pada seleksi berbasis budaya organisasi menjelaskan selain menilai keahlian teknis (*hard skills*), MSDM juga menyeleksi kandidat yang memiliki nilai-nilai perilaku yang sejalan dengan budaya perusahaan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa seleksi yang dilakukan lebih menitikberatkan pada aspek administratif dan sertifikasi pendidikan, sementara aspek pengalaman industri dan keterampilan praktis belum sepenuhnya menjadi prioritas utama dalam proses rekrutmen., proses seleksi

dan rekrutmen yang efektif harus mempertimbangkan kecocokan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi calon pegawai.¹⁸

2. Tahap Pengembangan dan Komunikasi (Fase Retensi)

Pengelolaan SDM yang mencakup pengembangan kompetensi juga dilaporkan berpengaruh positif pada kinerja lembaga, sementara kurangnya pelatihan berkelanjutan menjadi salah satu tantangannya. Hubungannya dengan konflik cukup jelas, perbedaan kompetensi dalam memahami standar kerja dapat memicu kesalahpahaman yang berujung pada ketegangan hubungan, sehingga pelatihan yang merata bisa membantu mempersempit kesenjangan tersebut. Dalam tahapan ini juga berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah yang terbuka dan pelatihan pengelolaan konflik dan kebersamaan.

3. Tahap Penilaian dan Kompensasi (Fase Keadilan)

Tahap ini menjelaskan terkait sistem penghargaan yang adil. Kompensasi dalam Islam ditegaskan harus adil, layak, dan disepakati sejak awal, sedangkan promosi dan mutasi seharusnya didasarkan pada kemampuan, tanggung jawab, dan kejujuran, bukan kepentingan pribadi. Kesejahteraan guru juga disebut berkaitan dengan kestabilan kinerja dan loyalitas tenaga pendidik. Ketika pengakuan diberikan secara proporsional, rasa iri dan persaingan tidak sehat lebih mudah dicegah, yang dalam artikel ini dibaca sebagai upaya mengurangi konflik kepentingan antarpegawai.

4. Tahap Penegakan Aturan (Fase Regulasi)

Pada tahap terakhir ini memiliki fungsi yang pertama kode etik dan aturan yang sudah ditetapkan, dijelaskan bahwasannya peraturan merupakan yang harus ditaati dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sedangkan yang kedua yakni prosedur pengaduan yang aman, dimana sudah menyediakan mekanisme pelaporan masalah yang menjamin kerahasiaan identitas pelapor. Dan seluruh anggotanya bisa menyelesaikan masalah lewat jalur yang resmi sebelum memilih konfrontasi pribadi. Perbedaan standar penilaian dan harapan kinerja diketahui sering memicu ketegangan. Karena itu, kriteria yang diumumkan sejak awal dan proses penilaian yang terbuka membuat guru memahami bagaimana

¹⁸ D. I. Smk and Negeri Balikpapan, *Dini Sakti Natavia, Laili Komariyah, Lambang Subagiyo, Warman: Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Penentu Mutu Pendidikan Vokasi Di SMK Negeri 5 Balikpapan*, 7, no. 5 (2025): 1585–602, <https://doi.org/10.56489/fik.v4i2>.

mereka dinilai, sehingga peluang munculnya rasa diperlakukan tidak adil menjadi lebih kecil.

Dengan begitu, dari keempat tahap praktik SDM dapat membentuk rangkaian yang saling menopang, mulai dari memilih orang yang tepat, membina dan membimbing, menilai secara terbuka, serta menghargai secara adil. Perlu digaris bawahi bahwa berkaitan langsung setiap praktik dengan pencegah konflik pada hal ini merupakan hasil sintesis penulis atau berbagai temuan, sedangkan pembuktian empirisnya masih terbuka untuk diuji pada penelitian-penelitian berikutnya.

C. Bentuk-bentuk Konflik Kerja di Lembaga Pendidikan Islam.

Konflik merupakan bagian dari dinamika hubungan kerja dan dapat muncul di lembaga pendidikan, termasuk madrasah dan pesantren. Konflik tidak selalu berdampak negatif; jika dikelola secara terbuka dan adil, perbedaan dapat menjadi kesempatan untuk memperbaiki komunikasi dan cara kerja. Sebaliknya, konflik yang dibiarkan dapat mengganggu hubungan profesional dan pelaksanaan tugas. Karena itu, identifikasi bentuk dan sumber konflik diperlukan sebelum menentukan langkah pencegahan.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, konflik dapat dipetakan menjadi konflik interpersonal, struktural, nilai, kepentingan, dan peran. Konflik interpersonal muncul dari perbedaan karakter, komunikasi, atau cara bekerja antarguru dan antara guru dengan pimpinan. Konflik struktural berkaitan dengan pembagian tugas, batas kewenangan, hierarki, dan keterlibatan tenaga pendidik dalam pengambilan keputusan. Adapun konflik nilai terjadi ketika terdapat perbedaan pandangan mengenai prinsip pendidikan, standar profesional, atau penerapan nilai-nilai keislaman. Pemetaan ini digunakan sebagai kerangka analisis, bukan sebagai klasifikasi yang berlaku mutlak pada setiap lembaga.

Penelitian mengenai konflik di madrasah menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif, kurangnya keterbukaan, dan kesalahpahaman dapat menghambat penyelesaian perselisihan. Temuan tentang strategi kepala madrasah juga menempatkan komunikasi, kolaborasi, dan kompromi sebagai bagian dari upaya menangani konflik. Dengan demikian, komunikasi perlu dipahami bukan hanya sebagai sarana

menyampaikan kebijakan, tetapi juga sebagai ruang klarifikasi sebelum perbedaan berkembang menjadi perselisihan yang lebih besar.¹⁹

Konflik struktural dapat muncul ketika pembagian tugas tidak jelas, beban kerja dipersepsikan tidak seimbang, atau keputusan yang berdampak pada guru dibuat tanpa komunikasi yang memadai. Ketidakjelasan tersebut dapat memicu saling menyalahkan dan menurunkan kepercayaan terhadap pimpinan. Kajian tentang kompetensi manajerial dan konflik organisasi di lingkungan pendidikan juga menunjukkan pentingnya memperhatikan hubungan antara pengelolaan organisasi dan kinerja guru; namun, temuan mengenai kinerja tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa konflik pasti menurun ketika tata kelola diperbaiki.²⁰

Konflik nilai terjadi ketika anggota lembaga memiliki pandangan berbeda tentang pendekatan pembelajaran, standar profesional, atau cara menerapkan nilai-nilai keislaman dalam pekerjaan. Perbedaan semacam ini tidak selalu menjadi konflik terbuka, tetapi dapat berkembang apabila tidak tersedia ruang dialog dan mekanisme pengambilan keputusan yang dianggap adil. Dalam artikel ini, konflik nilai dipahami sebagai kemungkinan yang perlu diantisipasi melalui komunikasi, musyawarah, dan penjelasan standar kerja; hubungan tersebut merupakan interpretasi penulis atas tema-tema literatur, bukan hasil pengukuran langsung.

Ketiga bentuk konflik tersebut dapat saling berkaitan. Ketidakjelasan pembagian tugas, misalnya, merupakan persoalan struktural yang dapat menimbulkan ketegangan interpersonal; perbedaan nilai yang tidak dibicarakan juga dapat berubah menjadi penolakan terhadap kebijakan. Pemicu lain yang perlu diperhatikan meliputi keterbatasan sumber daya, tekanan kebijakan, perbedaan kompetensi, dan dinamika kelompok. Karena penyebab konflik dapat bertumpang tindih, pencegahannya tidak cukup mengandalkan satu tindakan, tetapi memerlukan kepemimpinan yang terbuka serta prosedur pengelolaan SDM yang jelas.²¹

¹⁹ Yundri Akhyar, "Analisis Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Pendidikan Islam: Penyelesaian Konflik Antara Guru, Siswa, Dan Orang Tua Di Mi Kota Pekanbaru," *Inteligensi : Jurnal Ilmu Pendidikan* 8, no. 1 (June 2025): 116–26, <https://doi.org/10.33366/ilg.v8i1.6879>.

²⁰ Syarif Hidayatullah and Muhammad Anggun Manumanoso Prasetyo, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Guru," *ej* 7, no. 1 (July 2024): 15–30, <https://doi.org/10.37092/ej.v7i1.718>.

²¹ Muhammad Mukhtar Syuaib and Mardia, "Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (February 2023), <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v2i2.500>.

D. Sinergi Kepemimpinan Transformasi dan Manajemen SDM dalam Meminimalisir Konflik.

Kepemimpinan transformasional dan manajemen SDM memiliki fungsi yang saling melengkapi. Kepemimpinan memberi arah, keteladanan, motivasi, dan ruang dialog, sedangkan manajemen SDM menerjemahkan nilai tersebut ke dalam prosedur kerja, seperti uraian jabatan, pembinaan, evaluasi kinerja, sistem penghargaan, dan mekanisme pengaduan. Keteladanan pemimpin saja belum tentu menjamin konsistensi jika prosedur tidak jelas; sebaliknya, prosedur tertulis juga dapat menjadi formalitas jika tidak dijalankan secara adil oleh pimpinan.²²

Dalam lembaga pendidikan Islam, hubungan keduanya perlu didasarkan pada profesionalisme sekaligus nilai amanah, keadilan, musyawarah, dan penghormatan terhadap martabat anggota organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional dapat membantu membangun kepercayaan dan komitmen, sedangkan sistem SDM membantu menjaga konsistensi keputusan dan mengurangi ketergantungan pada hubungan personal dengan pemimpin. Penjelasan ini merupakan sintesis penulis; pengaruh gabungan kedua aspek terhadap tingkat konflik belum diuji secara langsung dalam artikel ini.²³

Penelitian terdahulu membahas kepemimpinan transformasional, pengelolaan SDM, dan konflik di lembaga pendidikan Islam dari sudut pandang yang berbeda. Kajian tentang kepemimpinan membantu menjelaskan peran visi, keteladanan, dan motivasi, sedangkan kajian MSDM menyoroti pengelolaan tenaga pendidik serta tantangan penerapannya. Sementara itu, penelitian tentang konflik memberikan gambaran strategi penyelesaian seperti kolaborasi dan kompromi. Temuan mengenai kepemimpinan atau kinerja tidak boleh langsung diperlakukan sebagai bukti penurunan konflik apabila konflik tidak diukur secara khusus.²⁴

Komunikasi terbuka, musyawarah, mediasi yang tidak memihak, dan prosedur pengaduan dapat dipadukan dalam pengelolaan konflik. Pemimpin bertanggung jawab menjaga dialog dan memastikan para pihak didengar, sedangkan sistem SDM

²² Ubaidillah Fadli Achmad, Ahmad Manshur, and Pasca Sarjana UNUGIRI Bojonegoro, *Manajemen Konflik Dalam Supervisi Pendidikan*, 11 (2026).

²³ Wahyuni Siregar, M. Joharis Lubis, and Darwin Darwin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Sekolah," *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (April 2022): 3867–74, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2766>.

²⁴ Hediati Mahardika, Norkumala Dewi, and Dwi Nugroho Hidayanto, *Filosofi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Dalam Mewujudkan Kualitas Guru Dan Sekolah Yang Berdaya Saing*, 10 (2025).

menyediakan jalur formal, dokumentasi, dan tindak lanjut. Sebagai sintesis penulis, informasi dari pengaduan dan evaluasi konflik sebaiknya digunakan untuk meninjau kembali pembagian kerja, kebutuhan pembinaan, atau prosedur yang belum berjalan baik.

Berdasarkan literatur yang ditelaah, artikel ini mengusulkan alur konseptual: kepemimpinan transformasional membangun arah bersama, keteladanan, motivasi, dialog, dan perhatian terhadap anggota; praktik SDM menerjemahkannya menjadi prosedur yang konsisten; dan hasil evaluasi serta penanganan pengaduan menjadi masukan untuk perbaikan kebijakan. Kombinasi tersebut secara teoritis berpotensi membangun iklim kerja yang lebih terbuka dan adil serta mengurangi kondisi pemicu konflik. Alur pada Tabel 1 merupakan hasil sintesis penulis, bukan model yang telah diuji secara empiris.

Tabel 1. Alur Sinergi Kepemimpinan Transformasional Manajemen SDM (Hasil Sintesis)

TAHAP 1: ARAH DAN NILAI	TAHAP 2: SISTEM DAN PROSEDUR	TAHAP 3: IKLIM KERJA	TAHAP 4: HASIL
Kepemimpinan transformasional (teladan, visi, stimulasi, perhatian personal)	Praktik SDM (rekrutmen selektif, pembinaan, evaluasi transparan, reward adil)	Adil, terbuka, saling percaya	Potensi konflik kerja berkurang, umpan balik kembali ke pemimpin

Selanjutnya, setiap dimensi kepemimpinan transformasional dipasangkan dengan praktik SDM yang paling sesuai untuk melembagakannya, seperti terlihat pada Tabel 2. Pertama, keteladanan (*idealized influence*) diperkuat oleh rekrutmen berbasis nilai, sehingga teladan pemimpin bertemu dengan pegawai yang sejalan nilainya dan konflik nilai lebih kecil kemungkinannya. Kedua, visi bersama (*inspirational motivation*) diperkuat evaluasi kinerja yang transparan karena visi diterjemahkan menjadi tolok ukur yang jelas bagi semua orang, sehingga konflik struktural akibat ketidakjelasan peran dapat ditekan.

Ketiga, ruang inovasi (*intellectual stimulation*) hanya akan efektif jika didukung pembinaan dan pengembangan berkelanjutan, sebab guru membutuhkan kompetensi untuk berinovasi dan kesenjangan kompetensi dapat memicu konflik interpersonal. Keempat, perhatian personal (*individualized consideration*) diperkuat sistem penghargaan yang adil. Tanpa sistem ini, perhatian pemimpin dapat terlihat pilih

kasih, padahal dengan sistem yang jelas perhatian tersebut menjadi kebijakan yang dapat dipertanggungjawabkan dan meredam konflik kepentingan.

Tabel 2. Model Konseptual Keterkaitan Dimensi Kepemimpinan Transformasional, Instrumen SDM, dan Konflik yang Dicegah (Hasil Sintesis)

DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	INSTRUMEN SDM PELENGKAP	BENTUK KONFLIK YANG DICEGAH
<i>Idealized influence</i> (keteladanan)	Rekrutmen selektif berbasis nilai	Konflik nilai
<i>Inspirational motivation</i> (visi bersama)	Evaluasi kinerja transparan	Konflik struktural
<i>Intellectual stimulation</i> (ruang inovasi)	Pembinaan dan pengembangan berkelanjutan	Konflik interpersonal
<i>Individualized consideration</i> (perhatian personal)	Sistem reward yang adil	Konflik kepentingan

Dengan model ini, manajemen SDM tidak lagi dipandang sebagai latar administratif tempat kepemimpinan bekerja, tetapi sebagai instrumen aktif yang melembagakan nilai kepemimpinan ke dalam sistem kerja. Keuntungannya adalah keberlanjutan: praktik baik tetap berjalan meskipun terjadi pergantian pemimpin karena telah tertanam dalam prosedur. Perlu ditegaskan bahwa model ini merupakan kerangka konseptual hasil sintesis literatur dan belum diuji secara empiris, sehingga pemetaan pada Tabel 2 bersifat argumentatif.

E. Diskusi dan Posisi Penelitian.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu memperlihatkan perbedaan fokus yang menjadi dasar kontribusi artikel ini. Indri dan Haryanto (2025) membahas gaya kepemimpinan dalam pengelolaan konflik dan menyoroti pentingnya pendekatan transformasional serta partisipatif. Artikel ini sejalan dalam menempatkan perilaku pemimpin sebagai unsur penting, tetapi memperluas pembahasan secara konseptual dengan menanyakan bagaimana pengaruh kepemimpinan dapat diterjemahkan ke dalam prosedur SDM yang konsisten. Dengan demikian, perbedaannya terletak pada unit sintesis: dari fokus gaya kepemimpinan menuju keterhubungan antara kepemimpinan, sistem SDM, dan pencegahan konflik.

Subhan dkk. (2025) menguraikan dimensi kepemimpinan transformasional dalam konteks lembaga pesantren, sehingga relevan untuk memahami bagaimana dimensi tersebut dapat dibaca dalam konteks pendidikan Islam. Namun, fokus kajian

tersebut tidak secara khusus memetakan praktik SDM sebagai instrumen pencegahan konflik. Sebaliknya, Syukri dan Yusuf (2024) membahas praktik manajemen SDM di madrasah dan tantangan penyesuaianya dengan nilai-nilai keislaman, tetapi tidak menjadikan pencegahan konflik sebagai fokus utama. Artikel ini menghubungkan kedua ruang bahasan tersebut dalam satu model konseptual, tanpa mengklaim bahwa penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan gabungan tersebut.

Akhyar (2025) menelaah strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antara pihak-pihak di lingkungan pendidikan, dengan strategi kolaborasi dan kompromi sebagai temuan penting. Kajian tersebut terutama memberi gambaran tentang penanganan konflik yang telah muncul. Artikel ini berbeda karena memusatkan perhatian pada kondisi organisasi yang dapat ditata lebih awal melalui uraian tugas, pembinaan, evaluasi kinerja, sistem penghargaan, dan prosedur pengaduan. Perbedaan ini bukan berarti penyelesaian konflik reaktif tidak penting; keduanya justru dapat saling melengkapi dalam siklus pencegahan, penanganan, dan evaluasi.

Dari perbandingan tersebut, celah yang hendak dijawab artikel ini bersifat integratif dan konseptual. Literatur tentang kepemimpinan transformasional menjelaskan perilaku pemimpin; kajian manajemen SDM menguraikan proses pengelolaan tenaga pendidik; sedangkan kajian konflik banyak membahas bentuk, penyebab, dan strategi penyelesaian. Artikel ini menyintesis ketiganya dengan menempatkan praktik SDM sebagai mekanisme organisasional yang berpotensi menerjemahkan nilai kepemimpinan menjadi prosedur pencegahan konflik. Klaim kebaruan dibatasi pada perumusan hubungan konseptual tersebut dalam konteks lembaga pendidikan Islam, bukan klaim bahwa hubungan ini sama sekali belum pernah dibahas dalam seluruh literatur.

Kontribusi artikel ini terletak pada kerangka integratif yang menghubungkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan empat kelompok praktik SDM serta sejumlah bentuk konflik yang relevan bagi lembaga pendidikan Islam. Berbeda dari kajian yang berfokus pada gaya kepemimpinan, penerapan MSDM, atau strategi penyelesaian konflik secara terpisah, kerangka ini menekankan mekanisme perantara berupa prosedur kerja, pembinaan, evaluasi kinerja, penghargaan, dan mekanisme pengaduan. Tabel 1 menunjukkan alur umum hubungan konseptual tersebut, sedangkan Tabel 2 merinci proposisi yang dapat diteliti lebih lanjut. Kebaruan ini merupakan

kontribusi sintesis, sehingga perlu dibandingkan dan diuji lebih lanjut melalui penelitian empiris.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data sepenuhnya bersumber dari literatur sekunder dan tidak mencakup wawancara, observasi, atau survei pada madrasah maupun pesantren. Kedua, penelusuran dilakukan melalui Google Scholar, Garuda, dan DOAJ dengan kata kunci yang ditetapkan penulis; karena jumlah artikel pada setiap tahap seleksi dan penilaian mutu sumber belum dicatat secara kuantitatif, kajian ini tidak dapat diklaim mencakup seluruh penelitian yang relevan. Ketiga, karakteristik lembaga pendidikan Islam beragam, sehingga kerangka ini belum tentu berlaku dengan cara yang sama pada setiap madrasah, sekolah Islam, atau pesantren. Keempat, hubungan antara kepemimpinan transformasional, praktik SDM, dan penurunan konflik belum diuji secara langsung. Penelitian selanjutnya dapat melakukan studi kasus komparatif atau survei pada beberapa lembaga untuk menguji keterkaitan tersebut serta menilai kelayakan model pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Simpulan Dan Saran

Berdasarkan sintesis literatur, kepemimpinan transformasional dapat dipahami melalui empat dimensi, yaitu keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, dimensi tersebut dapat diarahkan agar selaras dengan nilai amanah, keadilan, musyawarah, dan uswah hasanah. Sementara itu, praktik manajemen SDM yang dibahas meliputi perencanaan dan rekrutmen, pengembangan dan komunikasi, evaluasi kinerja dan penghargaan, serta penegakan aturan dan mekanisme pengaduan. Secara konseptual, kepemimpinan memberi arah dan teladan, sedangkan praktik SDM berpotensi menerjemahkannya ke dalam prosedur yang lebih konsisten. Kombinasi ini dapat mendukung iklim kerja yang terbuka dan adil serta membantu mengurangi kondisi yang berpotensi memicu konflik interpersonal, struktural, nilai, dan kepentingan.

Kesimpulan tersebut harus dibaca secara proporsional: penelitian ini merupakan studi literatur, sehingga tidak membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan praktik SDM secara langsung menyebabkan penurunan konflik. Tabel 1 dan Tabel 2 merupakan model konseptual hasil sintesis serta interpretasi penulis, yang masih memerlukan validasi empiris. Cakupan kajian juga terbatas pada literatur yang ditelusuri melalui basis data dan kata kunci yang telah ditetapkan, sehingga temuan tidak dapat

digeneralisasi secara langsung ke seluruh lembaga pendidikan Islam. Penelitian selanjutnya perlu menguji hubungan antarkomponen model melalui studi kasus atau survei, termasuk mengukur praktik kepemimpinan, keadilan prosedural, pelaksanaan manajemen SDM, dan bentuk konflik kerja.

Saran

1. Bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam: nilai-nilai kepemimpinan sebaiknya dilembagakan ke dalam prosedur tertulis, seperti deskripsi jabatan, kriteria evaluasi yang terbuka, sistem reward yang adil, dan mekanisme pengaduan yang aman, agar praktik baik tetap berjalan meski pemimpin berganti.
2. Bagi peneliti selanjutnya: model konseptual pada Tabel 2 perlu diuji secara empiris, baik melalui studi kasus di madrasah atau pesantren maupun survei kuantitatif, untuk melihat kekuatan hubungan antara kepemimpinan transformasional, praktik SDM, dan tingkat konflik kerja.

Daftar Pustaka

- Achmad, Ubaidillah Fadli, Ahmad Manshur, and Pasca Sarjana UNUGIRI Bojonegoro. *Manajemen Konflik Dalam Supervisi Pendidikan*. 11 (2026).
- Akhyar, Yundri. "Analisis Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Pendidikan Islam: Penyelesaian Konflik Antara Guru, Siswa, Dan Orang Tua Di MI Kota Pekanbaru." *Inteligensi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 8, no. 1 (June 2025): 116–26. <https://doi.org/10.33366/ilg.v8i1.6879>.
- . "Analisis Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Pendidikan Islam: Penyelesaian Konflik Antara Guru, Siswa, Dan Orang Tua Di Mi Kota Pekanbaru." *Inteligensi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 8, no. 1 (June 2025): 116–26. <https://doi.org/10.33366/ilg.v8i1.6879>.
- Ekawati, Melinda Nur, and Tasman Hamami. *Kepemimpinan Transformasional Pada Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia*. 21, no. 1 (2026). <https://doi.org/10.31603/paedagogie.v21i1.16189>.
- Hidayatullah, Syarif, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Guru." *Edification Journal: Pendidikan Agama Islam* 7, no. 1 (July 2024): 15–30. <https://doi.org/10.37092/ej.v7i1.718>.
- . "Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Guru." *ej* 7, no. 1 (July 2024): 15–30. <https://doi.org/10.37092/ej.v7i1.718>.
- Indri, and Sigit Haryanto. "Gaya Kepemimpinan Ideal Dalam Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam." *Manajemen Pendidikan*, ahead of print, May 27, 2025. <https://doi.org/10.23917/jmp.v20i1.10644>.
- Islam, Universitas, and Negeri Sunan. *Dimensi Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam*. 06, no. 01 (2024): 25–34. <https://doi.org/10.15642/JAPI.2024.6.1.25-34>.

- Mahardika, Hediati, Norkumala Dewi, and Dwi Nugroho Hidayanto. *Filosofi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Dalam Mewujudkan Kualitas Guru Dan Sekolah Yang Berdaya Saing*. 10 (2025).
- Muhammad Mukhtar Syuaib, and Mardia. "Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (February 2023). <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v2i2.500>.
- Rofik, Chaerul. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah." *Jurnal Penelitian Agama*, 2019, 203–26.
- Sinaga, Muara Putra, 'Etika Profesi Dan Manajemen Konflik Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Sekolah : Studi Kasus Smp Satu Atap Negeri 3 Nainggolan', 7.3 (2025), pp. 823–34
- Siregar, Wahyuni, M. Joharis Lubis, and Darwin Darwin. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Sekolah." *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (April 2022): 3867–74. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2766>.
- Smk, D. I., and Negeri Balikpapan. *Dini Sakti Natavia, Laili Komariyah, Lambang Subagiyo, Warman: Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Penentu Mutu Pendidikan Vokasi Di SMK Negeri 5 Balikpapan*. 7, no. 5 (2025): 1585–602. <https://doi.org/10.56489/fik.v4i2>.
- Subhan, Subhan, Siti Rahmah Hayati, and Muhammad Muhammad. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10, no. 1 (February 2025): 289–98. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.2984>.
- Subhan, Siti Rahmah Hayati, Muhammad, 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lembaga Pendidikan Islam', 10.1 (2025), pp. 289–98
- Sumarno, Sumarno. "Analisis Isi Dalam Penelitian Pembelajaran Bahasa Dan Sastra." *Edukasi Lingua Sastra* 18, no. 2 (September 2020): 36–55. <https://doi.org/10.47637/elsa.v18i2.299>.
- Syukri, Makmur, and Rizki Ade Yusuf. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Al-Ihsan: Tantangan Dan Strategi." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (July 2024): 828–36. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.15835>.