

TESIS

MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI ISLAM DALAM
MENGONSTRUKSI HARMONI ORGANISASI DI YSPI MIFTAHUL ULUM
JUGOSARI KABUPATEN LUMAJANG



Oleh: Ahmad Nawawi Efendi
NIM: 24204091005

TESIS

Diajukan kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

YOGYAKARTA
2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Nawawi Efendi
NIM : 24204091005
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 5 Juli 2026

Saya yang menyatakan,



Ahmad Nawawi Efendi
NIM: 24204091005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Nawawi Efendi
NIM : 24204091005
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika dikemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 5 Juli 2026

Saya yang menyatakan,



Ahmad Nawawi Efendi
NIM: 24204091005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

UJIAN TESIS

Tesis Berjudul :

**MENEJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI ISLAM DALAM MENGKONSTRUKSI HARMONI ORGANISASI DI
YSPI MIFTAHUL ULUM JUGOSARI KABUPATEN LUMAJANG**

Nama : Ahmad Nawawi Efendi
NIM : 24204091005
Program Studi : MPI
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui tim penguji untuk munaqosyah

Ketua/Pembimbing : Prof. Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag ()

Sekretaris/Penguji I : Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd ()

Penguji II : Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag ()

Diuji di Yogyakarta pada tanggal

Tanggal : Kamis, 6 Agustus 2026

Pukul : 13.00-14.00 WIB

Hasil : 95 (A)

IPK : 3,97

*coret yang tidak perlu

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2799/Un.02/DT/PP.00.9/08/2026

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI ISLAM DALAM
MENGONSTRUKSI HARMONI ORGANISASI DI YSPI MIFTAHUL ULUM
JUGOSARI KABUPATEN LUMAJANG

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : AHMAD NAWAWI EFENDI, S.Pd
Nomor Induk Mahasiswa : 24204091005
Telah diujikan pada : Kamis, 06 Agustus 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Prof. Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 6a7ae5d190db0



Penguji I

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a7bbd77aba9f



Penguji II

Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 6a869ba489e27



Yogyakarta, 06 Agustus 2026
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a86fcagbf66d

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI ISLAM DALAM MENGONSTRUKSI
HARMONI ORGANISASI DI YSPI MIFTAHUL ULUM JUGOSARI KABUPATEN
LUMAJANG

yang ditulis oleh:

Nama : Ahmad Nawawi Efendi

NIM : 24204091005

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 5 Juli 2026
Pembimbing



Prof. Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19680915 199803 1 005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Ahmad Nawawi Efendi, 2026. Manajemen Konflik Berbasis Nilai Islam Dalam Mengonstruksi Harmoni Organisasi Di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunana Kalijaga Yogyakarta. Pembimbing: Prof. Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.

Penelitian dilatarbelakangi oleh terjadinya dinamika konflik struktural di lembaga pendidikan Islam yang seringkali tidak dapat diselesaikan secara tuntas semata-mata dengan pendekatan birokrasi sekuler. Tujuan utama untuk menganalisis tipologi dan akar konflik, mengevaluasi implementasi Nilai Islam (*Syura*, *Ta'awun*, dan *Islah*), serta mengonstruksi model harmoni organisasi berbasis integrasi Nilai Islam dan teori sosiologi modern di Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam (YSPI) Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara mendalam dengan informan kunci dan utama, serta analisis dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik kondensasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang kemudian diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber, metode, dan teori.

Hasil penelitian menunjukkan tiga unsur utama. 1) konflik bermanifestasi sebagai konflik struktural-vertikal yang berakar pada disonansi visi, sentralisasi wewenang, dan hilangnya kepercayaan (*trust*) antara pimpinan unit dan pengurus yayasan, yang memicu faksionalisme defensif. 2) Operasionalisasi Nilai Islam terbukti efektif dalam memulihkan organisasi: *Syura* beroperasi sebagai *deliberative cultural* melalui kepatuhan spiritual; *Ta'awun* berfungsi sebagai instrumen tata kelola sosial yang mentransformasi *bonding social capital* menjadi *bridging social capital* lintas-unit; dan peran *Islah* memberikan *relation healing* yang berhasil melunakkan ego sektoral. 3) Harmoni organisasi berhasil dikonstruksi melalui "Model Resolusi Mesin-Ganda" (*Dual-Engine Resolution Model*), yakni sinergi yang presisi antara legitimasi etis-spiritual (Nilai Islam) dan legitimasi legal-rasional (pembaruan AD/ART). Integrasi ini menghasilkan penyelesaian konflik yang tidak sekadar damai di permukaan (*pacification*), melainkan mewujudkan transformasi struktural yang tangguh dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Manajemen Konflik, Nilai Islam, Harmoni Organisasi, Deliberatif, Modal Sosial, Transformasi Konflik.*

ABSTRACT

Ahmad Nawawi Efendi, 2026. Islamic Value-Based Conflict Management in Constructing Organizational Harmony at YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang. Thesis, Master's Program in Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Advisor: Prof. Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.

This research is motivated by the occurrence of structural conflict dynamics in Islamic educational institutions, which often cannot be fully resolved solely through secular bureaucratic approaches. The main objective is to analyze the typology and root causes of conflict, evaluate the implementation of prophetic values (Syura, Ta'awun, and Islah), and construct an organizational harmony model based on the integration of prophetic values and modern sociological theories at the Islamic Social and Educational Foundation (YSPI) Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang.

This research employs a qualitative approach with an case study design. Data collection was conducted through observation techniques, in-depth interviews with key and main informants, and documentation analysis. Data analysis utilized condensation, data display, and conclusion drawing techniques, the validity of which was then tested through source, method, and theory triangulation.

The research results indicate three main elements: 1) The conflict manifests as a structural-vertical conflict rooted in vision dissonance, centralization of authority, and a loss of trust between unit leaders and the foundation's management, triggering defensive factionalism. 2) The operationalization of prophetic values proved effective in organizational recovery: Syura operates as a deliberative cultural process through spiritual obedience; Ta'awun functions as an instrument of social governance that transforms bonding social capital into cross-unit bridging social capital; and the role of Islah provides relation healing that successfully softens sectoral egos. 3) Organizational harmony is successfully constructed through a "Dual-Engine Resolution Model," which is a precise synergy between ethical-spiritual legitimacy (prophetic values) and legal-rational legitimacy (AD/ART renewal). This integration yields a conflict resolution that is not merely superficially peaceful (pacification), but rather realizes a resilient and sustainable structural transformation.

Keywords: *Conflict Management, Islamic Values, Organizational Harmony, Deliberative, Social Capital, Conflict Transformation.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah Swt., Dzat Yang Maha Mengetahui, yang atas limpahan rahmat, hidayah, serta keteguhan epistemik-Nya, penulis diberikan kekuatan komprehensif untuk menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada pembawa risalah kebenaran dan pelita peradaban umat manusia, Baginda Nabi Muhammad Swt., keluarga, para sahabat, serta para pengikutnya yang konsisten menegakkan panji-panji kebenaran ilmiah dan moral di muka bumi.

Tesis yang berjudul “Manajemen Konflik Berbasis Nilai Islam dalam Mengonstruksi Harmoni Organisasi di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang” ini merupakan sebuah diskursus kritis-analitis mengenai dinamika resolusi konflik pada ekosistem pendidikan Islam. Penyelidikan ini difokuskan pada upaya membongkar anatomi ketegangan struktural-vertikal, sekaligus mengonseptualisasikan model rekonstruksi hubungan pascakonflik melalui integrasi resiprokal antara Nilai Islam (*Syura*, *Ta'awun*, dan *Islah*) dengan kerangka sosiologi organisasi modern. Konstruksi analitis dalam karya ini diharapkan mampu memberikan kontribusi substantif dalam memperkaya khazanah teoretis Manajemen Pendidikan Islam, khususnya dalam menggeser paradigma penyelesaian konflik dari taraf penundukan pasif (*pacification*) menuju tahap transformasi struktural (*structural transformation*) yang berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa perwujudan karya ilmiah ini bukan sekadar sebuah pencapaian personal, melainkan manifestasi dari pertanggungjawaban intelektual penulis selama menempuh studi magister. Proses penyusunan tesis ini merupakan akumulasi dari dialektika pemikiran, bimbingan metodologis, serta dukungan moral dan institusional dari berbagai pihak yang dedikasinya tidak dapat diukur secara kuantitatif. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, takzim, dan kerendahan hati, penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Noorhaidi, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

2. Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
3. Dr. Nur Saidah, S. Ag., M.Ag. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang senantiasa memberikan kemudahan dan dukungan dalam proses akademik.
4. Dr. Lailatu Rohmah, S.Pd.I., M.S.I selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang turut mendampingi dan memfasilitasi berbagai kebutuhan akademik selama masa perkuliahan.
5. Dr. H. Karwadi, S. Ag, M.Ag. selaku Dosen Wali, atas waktu dan kebaikannya dalam mengarahkan serta mendampingi penulis sejak awal perkuliahan.
6. Prof. Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag. selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing, mengoreksi, mengarahkan, serta memberikan motivasi kepada penulis hingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Segenap Tenaga Kependidikan dan Staf Tata Usaha (TU) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang telah banyak membantu, melayani, dan mempermudah segala urusan administrasi dari awal hingga tahap akhir penyelesaian studi penulis.
8. Kedua orang tua tercinta, atas cinta kasih yang tiada putus, doa yang selalu menyertai setiap langkah, serta pengorbanan dan dukungan yang menjadi kekuatan utama penulis dalam menyelesaikan pendidikan.
9. Saudara penulis atas segala perhatian, motivasi, dan bantuan yang selalu diberikan kepada penulis.
10. Teman-teman seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam 2024 atas persahabatan, diskusi, tawa, dan rasa kebersamaan yang membuat masa-masa perkuliahan terasa sangat berharga dan menyenangkan.
11. Segenap keluarga besar YSPI Mifthaul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang Lumajang yang telah memberikan ruang dan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian. Segala arahan, bantuan, keterbukaan informasi, serta pengalaman langsung yang diberikan selama penulis menggali data di sekolah.

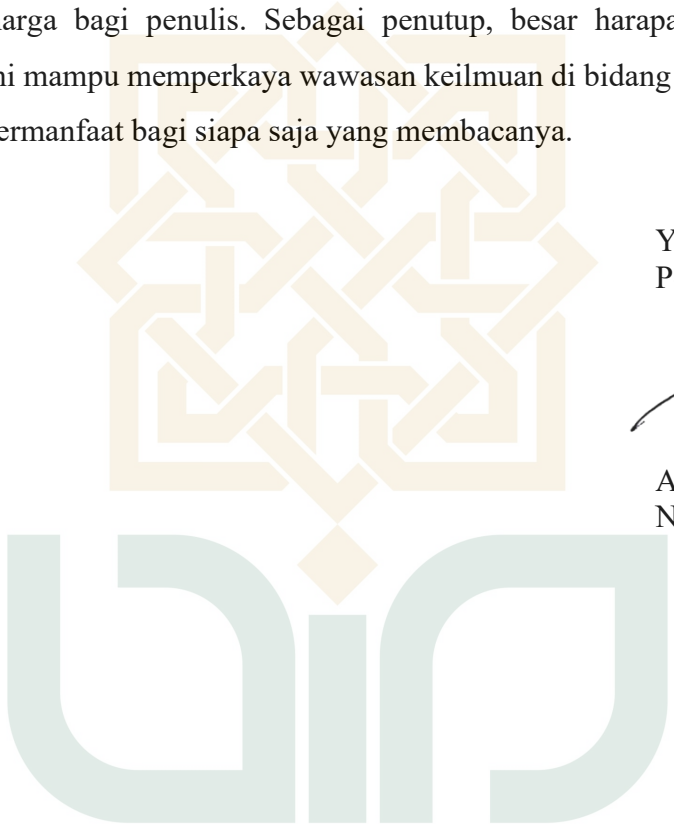
12. Terakhir, kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi, doa, dan bantuan dalam kelancaran penyusunan Tesis.

Di samping itu, penulis mengakui bahwa Tesis ini walaupun telah dikerjakan sebaik mungkin, tentunya masih memiliki keterbatasan, baik dari segi keluasan materi maupun kedalaman analisis. Oleh karena itu, setiap kritik dan saran yang konstruktif akan sangat berharga bagi penulis. Sebagai penutup, besar harapan penulis agar tulisan sederhana ini mampu memperkaya wawasan keilmuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam dan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Yogyakarta, 5 Juli 2026
Peneliti



Ahmad Nawa'wi Efendi
NIM. 24204091005



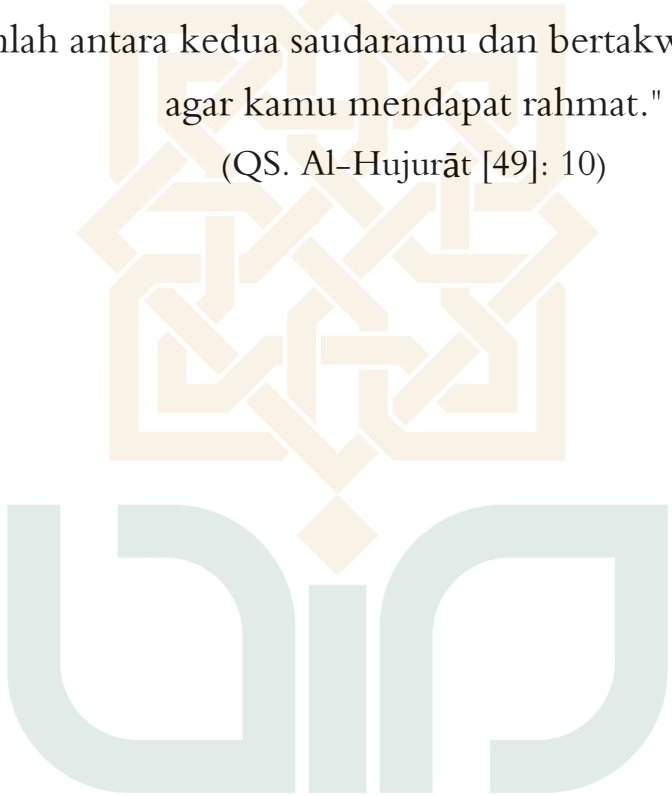
STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

"Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara. Karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat."

(QS. Al-Hujurāt [49]: 10)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk almamater tercinta
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan

Huruf arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	be
ت	ta'	T	te
ث	sa'	s\	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	ha'	h}	ha (dengan titik di atas)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Zal	Z\	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es

Huruf arab	Nama	Huruf latin	Nama
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	s}	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d}	de (dengan titik di bawah)
ط	ta	t}	te (dengan titik di bawah)
ظ	za	z}	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	gain	G	ge
ف	fa	F	ef
ق	qaf	Q	qi
ك	kaf	K	ka
ل	lam	L	‘el
م	mim	M	‘em
ن	nun	N	‘en
و	Wau	W	W
ه	ha’	H	ha
ء	hamzah	‘	apostrof

Huruf arab	Nama	Huruf latin	Nama
ي	ya	Y	ye

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah ditulis Rangkap

متعددة ditulis muta'addidah
 عدة ditulis 'iddah

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة ditulis hibbah
 جزية ditulis jizyah

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dana sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء Ditulis karāmah al-auliyā'

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر

Ditulis

zakātul fitri

D. Vokal Pendek

Tanda	Nama	Huruf Latin
ـَ	Fathah	A
ـِ	Kasrah	I
ـُ	Dhamah	U

E. Vokal Panjang

Fathah + alif

ditulis

ā

جاهلية

ditulis

Jāhiliyyah

Fathah + ya' mati

ditulis

ā

تنسى

ditulis

tansā

Kasrah + ya' mati

ditulis

ī

كريم

ditulis

Karīm

Dammah + wawu

ditulis

ū

mati

فروض

ditulis

furūd

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya mati	Ditulis	ai
بينكم	Ditulis	bainakum

Fathah + wawu mati	Ditulis	au
قول	Ditulis	qaul

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

انتم	Ditulis	a'antum
------	---------	---------

اعددت	Ditulis	u'iddat
-------	---------	---------

لئن شكرتم	Ditulis	la'in syakartum
-----------	---------	-----------------

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti Huruf Qamariyah

القرآن	Ditulis	al-Qur'ān
القياس	Ditulis	al-qiyās

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyah yang mengikutinya. Serta menghilangkan huruf l (el) nya.

السماء

Ditulis

as-samā'

الشمس

Ditulis

asy-syams

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوياالفروض

Ditulis

Żawī al-furūd

اهل السنة

Ditulis

Ahl as-sunnah

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	ii
PEERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN THESIS	iii
PENGESAHAN	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL.....	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN	xxv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1

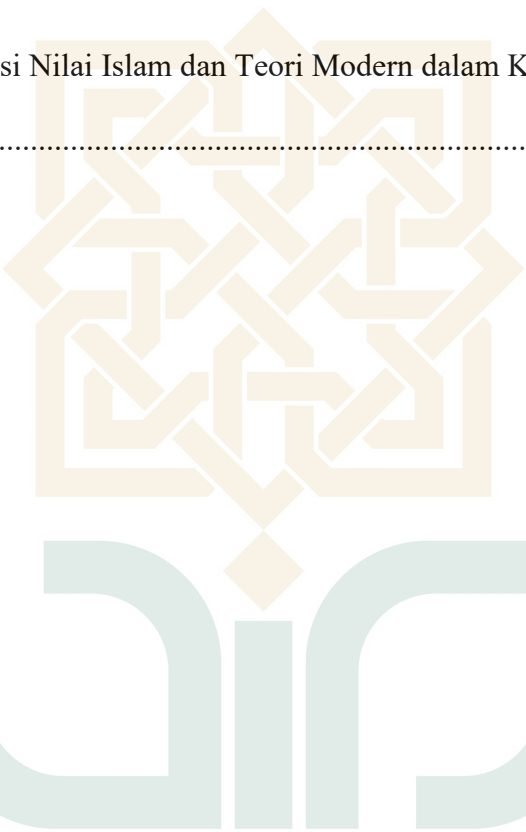
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Batasan Penelitian	8
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian.....	10
1. Manfaat Teoritis	10
2. Manfaat Praktis.....	11
F. Kajian Pustaka.....	13
G. Sistematika Pembahasan	21
BAB II.....	24
LANDASAN TEORI.....	24
A. Kajian Teori.....	24
1. Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam	32
a. <i>Syura</i>	34
b. <i>Ta'awun</i>	39
c. <i>Islah</i>	43
2. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik	47
3. Kerangka Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan	51
a. Deliberatif	55
b. Social Capital	62

c. Lederach.....	67
4. Model Integrasi Konseptual.....	71
BAB III	77
METODE PENELITIAN.....	77
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	77
B. Latar Penelitian	78
C. Subjek Penelitian.....	78
D. Sumber Data Penelitian.....	79
E. Pengumpulan Data	81
F. Analisis Data	83
G. Keabsahan Data.....	85
BAB IV	87
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	87
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	87
1. Gambaran Umum dan Dinamika Organisasi YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang.....	87
2. Tipologi Akar Konflik Internal di Lingkungan Yayasan	90
3. Pengambilan Keputusan dan Penyelesaian Masalah.....	95
4. Wujud Ta'awun (Solidaritas) Antarunit dalam Menghadapi Konflik	102
5. Peran Mediator dalam Menengahi Perselisihan	106

B. Pembahasan Dan Temuan.....	111
1. Analisis Kualitas Musyawarah Berdasarkan Deliberatif Habermas	115
2. Evaluasi Kekuatan Modal Sosial dan Ta'awun	121
3. Efektivitas Peran Islah dalam Transformasi Konflik Perspektif Lederach	125
4. Konstruksi Harmoni Organisasi Berbasis Nilai Islam di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang.....	132
5. Analisis Pengkodean Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang	142
C. Keterbatasan Penelitian	149
BAB V.....	152
PENUTUP.....	152
A. Kesimpulan.....	152
B. Saran	154
DAFTAR PUSTAKA	156
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	167
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	190

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Pemetaan Research Gap.....	18
Tabel 2 1 Integrasi Nilai Islam dan Teori Modern dalam Konstruksi Harmoni	
Organisasi.....	147



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 1 Historical Evolusi Menejemen Konflik Dalam Pendidikan Islam.....	15
Gambar 1 2 Network Visualiszation Management Conflict.....	16
Gambar 1 3 Keyword Management Conflict by Years.....	17
Gambar 1 4 Density Visualization.....	18
 Gambar 2 1 Tahapan Conflik.....	 30
Gambar 2 2 Sistematika Resolusi Konflik dalam Nilai-nilai islam.....	33
Gambar 2 3 Hubermas Synonim For Communicative Action.....	57
Gambar 2 4 Principle Conceptialitation Delibrative.....	58
Gambar 2 5 Social Capial Principle.....	63
Gambar 2 6 Transformasional Integration in Conflict Resolution.....	73
 Gambar 3 1 Sinergi Administratif & Moral dalam Kepemimpinan Yayasan.....	 89
Gambar 3 2 Rapat Pengesahan AD/ART YSPI Miftahul Ulum 2023	96
Gambar 3 3 Kegiatan Lintas Lembaga Perayaan 17 Agustu	103
Gambar 3 4 Historical Resolusi Konflik di YSPI Miftahul Ulum Jugosari.....	111
Gambar 3 5 Kerangka Konseptual Harmoni dan Integrasi	113
Gambar 3 6 Analisis Pengkodean Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari....	141

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	168
LAMPIRAN 2	171
LAMPIRAN 3	183
LAMPIRAN 4	184
LAMPIRAN 5	185
LAMPIRAN 6	186
LAMPIRAN 7	187



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Beberapa dekade terakhir, yayasan dan pendidikan Islam di Indonesia telah mengalami transformasi yang signifikan. Yayasan kini berperan sebagai pilar utama dalam sistem pendidikan, dengan penekanan pada penyebaran nilai-nilai agama dan pembentukan karakter. Pendidikan Islam yang diselenggarakan oleh yayasan memiliki peranan penting dalam membentuk masyarakat yang berlandaskan akhlak dan moral yang baik.¹ Namun, di balik kontribusi besar tersebut, terdapat tantangan internal yang tak dapat diabaikan, salah satunya adalah konflik yang kerap muncul di antara pengurus yayasan, staf pengajar, dan lembaga-lembaga di bawah naungannya, dampak konflik bisa sangat memengaruhi efektivitas operasional organisasi, yang pada gilirannya dapat menurunkan kualitas pendidikan yang diterima oleh para santri/siswa.

Di lingkungan yayasan pendidikan secara umum, dinamika operasional organisasi tentu tidak sepi dari persoalan konflik. Mengelola sebuah institusi yang melibatkan banyak pihak, mulai dari jajaran pengurus, pimpinan unit, hingga tenaga pendidik secara alamiah kerap memunculkan gesekan. Perbedaan pandangan terkait visi kelembagaan, pembagian

¹ Fuadi Mardatillah, Muchlinarwati Muchlinarwati, and Dayan Abdurrahman, "Integrating Islamic Educational Values in Higher Education: A Framework for Social Cohesion and Peacebuilding in Aceh," *Journal of Peacebuilding and Development* 20, no. 2 Special Issue: Freedom of Religion, Development, and Peacebuilding (September 2025): 150–70, <https://doi.org/10.1177/15423166251342683>.

wewenang, kebijakan administratif, hingga tersumbatnya saluran komunikasi sering kali menjadi pemicu ketegangan struktural. Akan tetapi, benturan-benturan tersebut sejatinya tidak selalu harus dipandang sebagai ancaman destruktif yang berujung pada perpecahan lembaga. Apabila disikapi dengan bijaksana dan dikelola menggunakan pendekatan yang tepat, dinamika konflik ini justru dapat ditransformasikan menjadi momentum krusial untuk mengevaluasi tata kelola, mendewasakan institusi, dan memperkuat kohesi antar-anggota organisasi.

Manajemen konflik yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam dapat menjadi salah satu solusi efektif untuk mengatasi masalah serta meningkatkan kualitas operasional yayasan. prinsip ini saling mendukung untuk meningkatkan harmoni yayasan serta mencegah munculnya konflik internal.² Fenomena konflik organisasi berdasarkan hasil penelitian yang dikumpulkan dari berbagai studi, banyak yayasan pendidikan Islam yang mengalami kendala dalam manajemen internal, yang berujung pada ketidaksesuaian antara pengurus dan pendidik³, Situasi ini tentu berdampak pada efektivitas kegiatan dan kualitas pendidikan yang ada. Dalam konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih mendalam mengenai penerapan manajemen konflik yang berbasis nilai-nilai Islam

² Akram Abdul Cader, "Islamic Principles of Conflict Management: A Model for Human Resource Management," *International Journal of Cross Cultural Management* 17, no. 3 (December 2017): 345–63, <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>.

³ Uswatun Hasanah, "Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 1–11, <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6448>.

sebagai solusi untuk menyelesaikan permasalahan ini serta meningkatkan harmoni.

Peningkatan jumlah konflik internal dalam yayasan pendidikan Islam semakin menekankan pentingnya penelitian ini. Berdasarkan laporan terbaru dari Kementerian Agama, sejumlah lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan keharmonisan internal organisasi⁴.

Dalam lanskap praksisnya, kompleksitas manajemen konflik tersebut tampak secara nyata di Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam (YSPI) Miftahul Ulum Jugosari Kab. Lumajang. Sebagai institusi yang menaungi multi-unit pendidikan dalam satu kawasan spasial dan administratif, lembaga ini dihadapkan pada tantangan koordinasi yang luar biasa. Masalah praksis mulai mencuat secara tajam ketika terjadi disonansi visi dan sentralisasi wewenang oleh pimpinan unit SDI yang memicu konflik struktural-vertikal dengan pihak yayasan. Eskalasi ini tidak sekadar berupa perbedaan pendapat biasa, melainkan telah mewujud pada tindakan indiscipliner dan otonomi berlebihan, seperti penggandaan stempel lembaga secara sepihak tanpa sepengetahuan dewan pengurus. Puncak dari krisis manajerial ini terjadi ketika upaya klarifikasi (*tabayun*) yang diinisiasi oleh Ketua Umum Yayasan justru berujung pada kebuntuan total (*deadlock*). Pertemuan tersebut gagal mencapai titik temu dan justru memicu eskalasi

⁴ Slamet et al., "Impact of Mission and Vision on Academic Services Mediated by Governance and Human Resources in Higher Education Institutions of Indonesia," *Problems and Perspectives in Management* 22, no. 1 (September 2024): 477–90, [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.38](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.38).

emosional berupa konfrontasi dan insiden "gebrak meja", yang menjadi penanda runtuhnya wibawa komunikasi struktural di internal lembaga.

Sisi yang paling memikat dari fenomena di YSPI Miftahul Ulum ini adalah dinamika sosiologis yang mengiringi eskalasi dan resolusi konflik tersebut. Sangat menarik melihat bagaimana sebuah institusi yang kental dengan nilai keagamaan dan kultur *pesantren-oriented* justru mengalami krisis birokrasi (stempel ganda) dan perbenturan ego yang keras. Lebih menarik lagi adalah respons dari level akar rumput; para dewan guru tidak menyikapi konflik tersebut dengan perlawanan terbuka atau mogok mengajar layaknya organisasi sekuler, melainkan melalui *silent resistance* (resistensi pasif). Kuatnya relasi rasa *ewuh-pakewuh* memunculkan mekanisme pertahanan sosiologis berupa pembentukan grup WhatsApp rahasia di luar jangkauan pimpinan sekolah. Namun, di tengah kebuntuan (*deadlock*) sistem birokrasi tersebut, harmoni lembaga secara mengejutkan berhasil diselamatkan oleh intervensi kultural. Kehadiran figur *Islah* (Kyai sebagai mediator spiritual) yang masuk ke ruang rapat dan menembus sekat-sekat ego sektoral melalui wejangan *tholabul 'ilmi*, terbukti lebih ampuh melunakkan resistensi dibandingkan pendekatan kekuasaan murni.

Fenomena perbenturan antara krisis administratif dan penyelesaian spiritual tersebut menyingkap adanya masalah dan kesenjangan (*gap*) dalam teori manajemen konflik. Teori resolusi konflik modern (seperti komunikasi deliberatif Habermas), mengasumsikan bahwa mufakat harus lahir dari perdebatan rasional yang setara dan bebas dominasi hierarki. Namun, teori

Barat ini gagap ketika dihadapkan pada realitas institusi pendidikan Islam, di mana kebungkaman partisipan (guru) saat rapat bukanlah bentuk ketiadaan rasionalitas atau penindasan, melainkan bentuk kepatuhan adab dan penghormatan terhadap Kyai (*deliberative cultural*). Di sisi lain, literatur manajemen konflik Islam tradisional juga memiliki kelemahan teoretis; pendekatan yang hanya mengandalkan kharisma figur dan nasihat spiritual sering kali terjebak pada *pacification* (perdamaian semu yang rapuh) karena tidak menyentuh akar perbaikan sistem secara struktural.

Berangkat dari kesenjangan antara realitas praksis dan keterbatasan teoretis tersebut, penelitian ini menawarkan keunikan (*novelty*) yang belum dieksplorasi oleh studi-studi terdahulu. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi nilai-nilai keislaman (*Syura, Ta'awun, dan Islah*) sebagai doktrin moral yang normatif, tetapi mengintegrasikannya secara presisi dengan kerangka analitis sosiologi modern (Modal Sosial dan Transformasi Konflik). Keunikan utamanya terletak pada upaya membongkar bagaimana YSPI Miftahul Ulum memadukan penyembuhan luka batin (*relational healing*) berbasis etika spiritual dengan ketegasan regulasi administratif yang rasional (pembaruan AD/ART pasca-konflik). Sinergi Mesin-Ganda (*Dual-Engine*) inilah yang akan dikonstruksikan sebagai tatanan resolusi konflik yang tangguh dan transformatif.

Beberapa penelitian sebelumnya telah berusaha mengidentifikasi penyebab dan solusi terhadap masalah konflik. Sebagai contoh, penelitian yang sebelumnya mengungkapkan bahwa konflik internal sering kali

disebabkan oleh ketidakcocokan antara nilai-nilai Islam dan kebijakan yang diterapkan oleh pengurus.⁵ Artinya penelitian sebelumnya banyak menyimpulkan bahwa penerapan musyawarah yang berlandaskan nilai-nilai islam dapat mengurangi ketegangan dan meningkatkan komunikasi antar pengurus. Sehingga dalam literatur yang ada, terdapat kesenjangan terkait penerapan teori manajemen konflik pendidikan. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada konflik organisasi dan penerapan teorinya secara umum, tanpa menggali lebih dalam tentang penerapan prinsip-prinsip Islam berbasis 3 pilar (*Syura, Ta'awun, dan Islah*) dalam pengelolaan konflik internal maupun eksternal dalam pendidikan Islam.

Kesenjangan penelitian ini membuka peluang bagi penelitian ini untuk memberikan kontribusi baru dalam teori manajemen konflik, dengan fokus pada penerapan prinsip *Syura, Ta'awun, dan Islah* dalam mengelola dinamika internal yang kompleks. Penelitian ini tidak hanya akan mengidentifikasi penyebab konflik, tetapi juga akan menawarkan pendekatan baru dalam solusi berbasis ajaran Islam, yang selama ini belum banyak diteliti dalam konteks yayasan sosial dan pendidikan Islam di Indonesia.

Kontribusi penelitian ini terletak pada kemampuannya untuk memberikan perspektif baru dalam manajemen konflik berbasis Nilai Islam, yang diharapkan dapat menawarkan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh yayasan sosial dan pendidikan Islam. Penelitian ini akan

⁵ Slamet et al.

mengisi kekosongan dalam literatur yang ada dan memperkenalkan pendekatan baru dalam pengelolaan yayasan, dengan prinsip Islam sebagai landasan utama dalam menyelesaikan konflik internal. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola yayasan dalam menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan dan pengelolaan yayasan secara keseluruhan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki signifikansi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga bertujuan untuk memperkaya diskursus akademik dan memberikan rekomendasi bagi pemangku kebijakan mengenai cara-cara yang lebih efektif dalam mengelola konflik berbasis nilai-nilai Islam di yayasan pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini dirancang untuk mengkaji secara mendalam mengenai pengelolaan dan penyelesaian konflik di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam tiga pertanyaan utama berikut :

1. Seperti Apa Konstruksi Akar Masalah Membentuk Tipologi Konflik Internal Di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang?
2. Sejauh Mana Efektivitas Implementasi Nilai-Nilai Islam (*Syura*, *Ta'awun*, Dan *Islah*) Dalam Mengurai Dan Menyelesaikan Konflik Internal Di Lingkungan YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang?
3. Bagaimana Nilai Islam (*Syura*, *Ta'awun*, Dan *Islah*) Dengan Pendekatan Teori Modern Dalam mengkonstruksi Harmoni Organisasi Di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang?

C. Batasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dibatasi pada kajian mengenai manajemen konflik berbasis konsep-konsep Keislam dalam meningkatkan efektivitas dilembaga terkait. Adapun batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konflik yang diamati hanya mencakup ketegangan di lingkungan internal yayasan, terutama pada level pengurus, kepala unit, dan tenaga pendidik, tanpa membahas konflik eksternal dengan pihak luar.

2. Proses dan mekanisme penyelesaian konflik difokuskan pada hal yang dapat diobservasi melalui dokumen, rapat, kebijakan internal, dan praktik komunikasi antar-pemangku kepentingan yayasan.
3. Analisis harmoni dibatasi pada observasi terhadap pola komunikasi dalam pengambilan keputusan bersama, kekuatan ikatan kolaborasi sosial antar-anggota, serta proses pemulihan relasi pascakonflik melalui pendekatan nilai-Nilai Islam.
4. Analisis Harmoni penerapan nilai-Nilai Islam dibatasi pada kerangka teori deliberatif Habermas, modal sosial Putnam–Ostrom, serta pendekatan transformasi relasi Lederach, tanpa membandingkan dengan teori manajemen konflik lainnya.
5. Penelitian ini tidak membahas seluruh tata kelola yayasan secara administratif, melainkan murni membedah aspek interaksi sosial, negosiasi, dan proses mediasi dalam penyelesaian konflik internal.
6. Penilaian penerapan prinsip *syura*, *ta'awun*, dan *Islah* sepenuhnya difokuskan pada dinamika dan kohesi sosial organisasi, bukan pada justifikasi *fiqhiyah*, perdebatan teologis, atau penilaian kesalehan individu.

Dengan batasan ini, penelitian dapat lebih terarah dan menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai penerapan manajemen konflik berbasis nilai-Nilai Islam sebagai solusi untuk meningkatkan Harmoni organisasi di yayasan sosial dan pendidikan Islam, serta memberikan

kontribusi terhadap pengelolaan konflik yang lebih baik dalam konteks yayasan pendidikan Islam di Indonesia.

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis secara mendalam tipologi dan akar penyebab konflik internal yang terjadi di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang.
2. Mengevaluasi proses implementasi nilai-nilai *Syura* (musyawarah), *Ta'awun* (tolong-menolong), dan *Islah* (rekonsiliasi) sebagai instrumen utama dalam resolusi konflik di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang.
3. Mengonstruksi dan menghasilkan model konseptual yang memadukan nilai-nilai Islam dengan teori modern, guna memberikan dampak transformatif berupa penguatan tata kelola kelembagaan, pemulihan kohesi sosial, serta rujukan strategis dalam mereduksi konflik di yayasan pendidikan Islam.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi pada pengembangan studi manajemen konflik berbasis nilai-nilai Islam melalui integrasi konsep *Syura*, *Ta'awun*, dan *Islah* ke dalam kerangka analisis organisasi modern.
 - b. Memperluas aplikasi teori deliberatif Habermas dalam konteks pendidikan Islam, khususnya mengenai praktik musyawarah sebagai instrumen resolusi konflik internal.

- c. Memperkaya kajian modal sosial Putnam–Ostrom melalui pembacaan empirik atas pola kerjasama dan solidaritas kelembagaan dalam lingkungan yayasan pendidikan berbasis komunitas.
- d. Memperkuat wacana transformasi konflik dalam perspektif Lederach melalui evaluasi peran *Islah* dalam membangun rekonsiliasi dan harmoni relasional di institusi keagamaan.
- e. Menawarkan model konseptual yang memadukan nilai keagamaan dan teori manajemen konflik modern sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya di ranah pendidikan Islam dan kajian kelembagaan berbasis nilai.

2. Manfaat Praktis

- a. Menjadi dasar evaluatif bagi YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang untuk memperkuat sistem penyelesaian konflik internal melalui penerapan prinsip Syura, ta'awun, dan *Islah* secara sistematis.
- b. Memberikan rekomendasi strategis bagi pihak yayasan dalam membangun budaya musyawarah yang inklusif, meningkatkan komunikasi lintas-unit, dan memperkuat kapasitas mediasi berbasis nilai-nilai Islam.
- c. Menjadi rujukan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia, khususnya pada kemampuan dialog, kolaborasi, dan fasilitasi penyelesaian konflik di lingkungan yayasan.

- d. Menyediakan model praktis penerapan nilai-nilai Islam dalam tata kelola konflik yang dapat direplikasi oleh lembaga pendidikan Islam lain demi menciptakan manajemen organisasi yang kondusif dan adaptif.
- e. Memberikan landasan empiris bagi penyusunan kebijakan kelembagaan yang mendorong terciptanya lingkungan kerja harmonis, transparan, serta responsif terhadap dinamika sosial internal.



F. Kajian Pustaka

Kajian tentang manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Islam telah banyak dilakukan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Penelitian sebelumnya pada dasarnya menyoroti dua hal utama: 1) bentuk dan penyebab konflik dalam lembaga pendidikan Islam, dan 2) model penyelesaian konflik yang diterapkan berdasarkan nilai-nilai keislaman.

Salahsatunya penelitian yang berjudul *Model Pengelolaan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam* menunjukkan bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam sering bersumber dari perbedaan persepsi antara pengurus yayasan, guru, dan tenaga kependidikan terhadap kebijakan dan pembagian tugas. Studi ini menegaskan pentingnya penerapan prinsip *musyawarah* (*Syura*) sebagai sarana penyelesaian konflik berbasis nilai keadilan dan kolegialitas.⁶

Penelitian lain dengan judul *Identifikasi Penyebab dan Strategi Pendekatan dalam Pengelolaan Konflik pada Lembaga Pendidikan Islam* menemukan bahwa konflik di lembaga pendidikan seringkali bersifat laten dan muncul akibat lemahnya komunikasi internal serta tumpang tindih wewenang. Mereka menekankan pentingnya *pendekatan kolaboratif* dengan mengedepankan asas *ta'awun* (tolong-menolong) untuk membangun kembali kepercayaan antarpihak.⁷ sementara melalui

⁶ Dina Maulidatul Hasanah et al., "Model Pengelolaan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam," *Reflection: Islamic Education Journal* 1, no. 4 (December 6, 2024): 97–112, <https://doi.org/10.61132/reflection.v1i4.174>.

⁷ Frisca Nur Kumala Sari et al., "Identifikasi Penyebab Dan Strategi Pendekatan Dalam Pengelolaan Konflik Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal IHSAN Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 4 (2024): 62–70, <https://doi.org/10.61104/ihsan.v2i4.368>.

penelitiannya berjudul *Conflict Management: Building the Dynamics of Leadership in Islamic Educational Institutions* menyoroti bahwa efektivitas manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada gaya kepemimpinan. ditemukan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif dan transformasional mampu mendorong terciptanya budaya musyawarah yang terbuka dan mencegah konflik destruktif.⁸ Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang berorientasi nilai-nilai Islam memiliki peran penting dalam menjaga keharmonisan lembaga.

Penelitian dengan judul *Islamic Principles of Conflict Management in Organizations* menegaskan juga bahwa manajemen konflik berbasis Islam menekankan aspek moral dan spiritual di samping mekanisme rasional. Nilai-nilai seperti *Syura* (konsultasi), *ta'awun* (kerjasama), *nasihah* (saling menasihati), dan *tathabbut* (verifikasi informasi) berfungsi sebagai prinsip etik yang membangun lingkungan kerja yang adil dan harmonis. Penelitian ini menjadi penting karena mengaitkan konsep teologis dengan teori organisasi modern.⁹

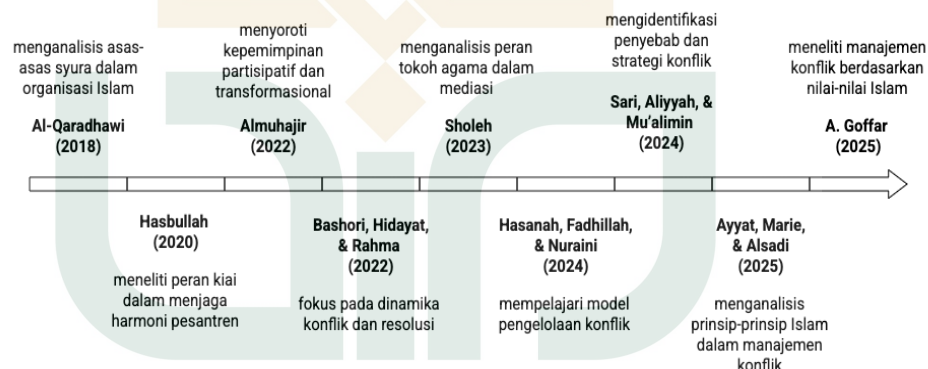
Penelitian selanjutnya yang berjudul *Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam* menemukan bahwa penyelesaian konflik di lembaga Islam sering dilakukan secara informal melalui peran tokoh agama atau kiai sebagai mediator. Namun, pendekatan ini belum disertai mekanisme

⁸ Almuhaajir Almuhaajir, "Conflict Management: Building the Dynamics of Leadership in Islamic Educational Institutions," *Development: Studies in Educational Management and Leadership* 1, no. 1 (December 2022): 21–38, <https://doi.org/10.47766/development.v1i1.648>.

⁹ Akram Abdul Cader, "Islamic Principles of Conflict Management: A Model for Human Resource Management," *International Journal of Cross Cultural Management* 17, no. 3 (2017): 345–63, <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>.

evaluasi dan dokumentasi yang sistematis. Hal ini menunjukkan perlunya model mediasi yang tidak hanya bersifat moral, tetapi juga profesional dan terukur.¹⁰

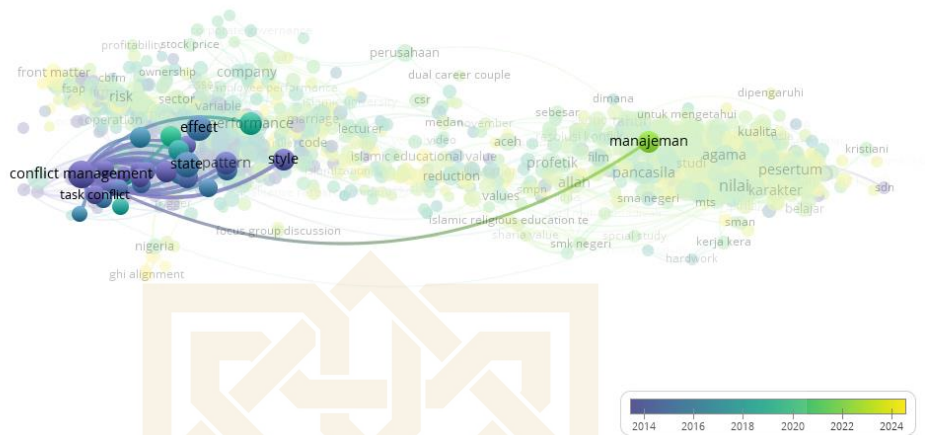
Dalam konteks lembaga Islam di Indonesia, konflik internal di lembaga pendidikan biasanya muncul akibat perbedaan pandangan dalam pengelolaan sumber daya dan tanggung jawab administratif. Mereka menekankan pentingnya penerapan manajemen konflik berbasis *nilai-nilai Islam* yang memadukan prinsip musyawarah, transparansi, dan keadilan sosial.¹¹



Gambar 1 1 Historical Evolusi Menejemen Konflik Dalam Pendidikan Islam

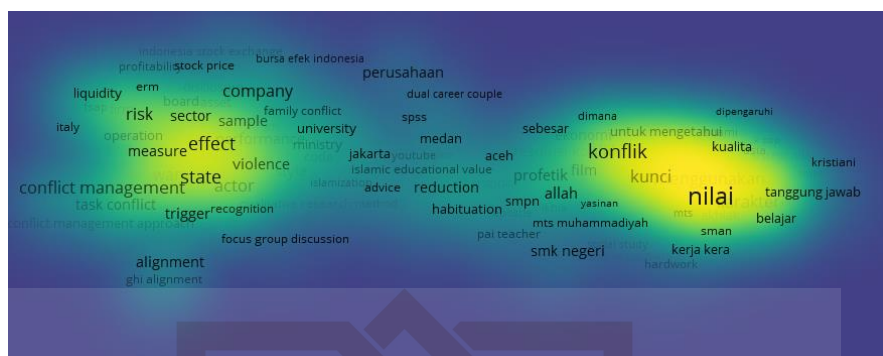
¹⁰ Muhammad Mukhtar Syuaib and Mardia, “Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam,” *Tadbiruna* 2, no. 2 (2023): 108–20, <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v2i2.500>.

¹¹ Bashori Bashori et al., “Conflict Management of Islamic Education Institutions in Indonesia: A Literature Review,” *Jurnal Pendidikan Progresif* 12, no. 2 (April 2022): 487–99, <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202208>.



Gambar 1 3 Keyword Management Conflict by Years

Kajian terhadap penelitian-penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang manajemen konflik dalam lembaga pendidikan Islam telah berkembang, tetapi masih terdapat celah penelitian (research gap). Sebagian besar penelitian hanya membahas konflik dari sisi administratif atau komunikasi, belum secara mendalam mengintegrasikan nilai-nilai islam (Syura, ta'awun, Islah) dengan teori manajemen konflik modern seperti Delibrative, Sicial capital, dan Lederach. Oleh karenanya, penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan mengintegrasikan tiga pilar nilai-Nilai Islam tersebut ke dalam kerangka teoretis manajemen konflik modern, yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks yayasan sosial dan pendidikan Islam di Indonesia.



Gambar 1 4 Density Visualization

Tabel 1 1 Pemetaan Research Gap

Dimensi Analisis	Yang Sudah Ada dalam Literatur	Research Gap
Nilai Islam: Syura	Studi sudah membahas Syura sebagai instrumen konsultasi dan tata kelola; ada bukti empiris di Malaysia dan Indonesia (Ismail 2021, Farouk & Munner 2024).	Belum ada studi yang menguji kualitas Syura secara deliberatif menggunakan indikator Habermas dalam konteks yayasan pendidikan Islam Indonesia secara spesifik.
Nilai Islam: Ta'awun	Ta'awun dikaji dalam konteks bisnis SME (Sarif 2019, 2023) dan madrasah (Suharyat	Belum ada studi yang membaca Ta'awun sebagai modal sosial (Putnam-Ostrom) untuk

Dimensi Analisis	Yang Sudah Ada dalam Literatur	Research Gap
	2023); ada bukti bahwa Ta'awun berkorelasi dengan solidaritas dan kinerja.	menganalisis dinamika pascakonflik di yayasan Islam multi-unit.
Nilai Islam: Islah/Isلاح	Peran Islah dalam HRM Islami sudah dimodelkan (Abdul Cader 2017, Goffar 2025); studi pesantren Indonesia mengkonfirmasi peran kiai sebagai Islah informal (Fauzi 2023, Armita 2025).	Belum ada studi yang mengevaluasi efektivitas peran Islah menggunakan teori transformasi konflik Lederach (legitimasi, rekonsiliasi, perubahan struktural) dalam setting yayasan pendidikan Islam.
Integrasi Tiga Pilar + Teori Modern	Studi review (Bashori 2022, Farhan 2021) mengidentifikasi dominasi pendekatan informal dan belum adanya model terpadu;	Belum ada satu studi pun yang secara eksplisit mengintegrasikan tiga pilar Syura-Ta'awun-Islah dengan tiga teori modern (Habermas,

Dimensi Analisis	Yang Sudah Ada dalam Literatur	Research Gap
	studi terbaru (Anwar 2025) mendekati integrasi tersebut.	Putnam-Ostrom, Lederach) secara bersamaan dan diuji secara empiris di satu lembaga.
Konteks Kelembagaan	Sebagian besar studi mengkaji pesantren atau madrasah sebagai unit tunggal; studi konflik di yayasan multi-unit (TK + SDI + MDT + TPQ) belum banyak dieksplorasi.	Tesis ini mengkaji YSPI Miftahul Ulum yang menaungi empat unit pendidikan dalam satu struktur, menghasilkan kompleksitas konflik dan koordinasi yang lebih kaya secara sosiologis.

G. Sistematika Pembahasan

Tesis ini dikonstruksi ke dalam lima bab yang saling berkesinambungan, dirancang dengan alur logika deduktif-induktif, dimulai dari pemaparan latar belakang fenomena, abstraksi teoretis, pembuktian empiris di lapangan, hingga bermuara pada sintesis konseptual. Adapun uraian terperinci dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Bab ini merupakan fondasi fundamental dari keseluruhan penelitian, yang bertujuan untuk membangun pijakan urgensi dan arah kerangka kerja keilmuan. Bagian ini diawali dengan latar belakang masalah yang menguraikan fenomena dinamika konflik pada lembaga pendidikan Islam secara umum, sebelum mengerucut pada kompleksitas konflik struktural-vertikal di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang sebagai lokus kajian. Selanjutnya, dirumuskan rumusan masalah dan batasan penelitian untuk menjaga ketajaman fokus analisis, diikuti dengan penjabaran tujuan serta manfaat penelitian, baik secara teoretis maupun praktis. Bab ini juga memuat kajian pustaka untuk memetakan posisi pembeda (research gap) dari studi-studi terdahulu, dan ditutup dengan sistematika pembahasan.

Bab II Landasan Teori. Bab ini menyajikan konstruksi teoretis yang berfungsi sebagai pisau analisis utama penelitian. Pembahasan dibedah melalui dua pilar besar: pertama, eksplorasi manajemen konflik dalam kerangka nilai-nilai Islam yang mencakup Syura (musyawarah), Ta'awun (solidaritas), dan peran Islah (mediator); kedua, pemaparan teori sosiologi

modern yang meliputi Komunikasi Deliberatif karya Jürgen Habermas, Modal Sosial gagasan Putnam dan Ostrom, serta Transformasi Konflik perspektif John Paul Lederach. Bab ini ditutup dengan sebuah model integrasi konseptual yang mempertautkan legitimasi etis-spiritual dengan legal-rasional, membentuk kerangka berpikir utuh untuk membaca dinamika di lapangan.

Bab III Metode Penelitian. Pada bab ini, diuraikan secara komprehensif mengenai rancangan metodologis yang memandu eksekusi penelitian di lapangan. Pembahasan diawali dengan penegasan penggunaan pendekatan kualitatif berdesain studi kasus (case study), dilanjutkan dengan deskripsi latar penelitian yang memberikan potret sosiologis lokasi di Desa Jugosari Kabupaten Lumajang. Bagian berikutnya memetakan subjek dan sumber data penelitian, disusul rincian teknik pengumpulan data primer dan sekunder melalui observasi, wawancara mendalam dengan informan kunci, serta analisis dokumentasi. Bab ini juga menguraikan prosedur analisis data (kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan), serta mekanisme pengujian keabsahan data melalui triangulasi yang dijaga ketat oleh prinsip-prinsip etika penelitian akademik.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini merupakan inti dari tesis yang menyajikan dialektika antara data empiris dengan kerangka teoretis. Bagian pertama memuat deskripsi hasil penelitian yang membongkar kronologi, tipologi akar konflik, hingga implementasi resolusi lintas unit di YSPI Miftahul Ulum Jugosari. Bagian kedua adalah

pembahasan dan temuan, di mana data lapangan dianalisis secara kritis menggunakan instrumen Habermas, Putnam-Ostrom, dan Lederach untuk menguji kematangan penerapan nilai-nilai Islam, yang kemudian bermuara pada lahirnya sintesis "Dual-Engine Resolution Model". Pada penghujung bab, diuraikan Keterbatasan Penelitian sebagai bentuk refleksi dan kejujuran akademik atas celah-celah sosiologis dan metodologis selama pengumpulan data.

Bab V Penutup. Bab terakhir ini menyajikan kristalisasi dari keseluruhan dialektika penelitian. Bagian ini mencakup kesimpulan padat yang secara langsung menjawab ketiga rumusan masalah mengenai anatomi konflik, efektivitas Nilai Islam, dan konstruksi harmoni organisasi. Bab ini diakhiri dengan perumusan saran yang bersifat rekomendatif dan strategis, baik bagi pengurus yayasan, pimpinan unit, maupun bagi perluasan lanskap kajian bagi para peneliti selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi data empiris dan analisis teoretis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, penelitian mengenai Manajemen Konflik Berbasis Nilai Islam dalam Mengonstruksi Harmoni Organisasi di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu:

1. Konstruksi Akar Masalah dalam Membentuk Tipologi Konflik: Konflik internal di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang bermanifestasi ke dalam tipologi konflik struktural-vertikal yang dibentuk oleh disonansi visi dan hambatan manajerial. Akar permasalahan dikonstruksi oleh adanya sentralisasi wewenang, kebuntuan komunikasi (*deadlock*), dan tergerusnya *trust* (kepercayaan) antara pimpinan unit Sekolah Dasar Islam (SDI) dengan dewan pengurus yayasan. Ketegangan laten ini memicu krisis legitimasi yang mewujud dalam tindakan unilateral otonom (seperti penggandaan stempel lembaga dan rekrutmen staf tanpa koordinasi), yang pada akhirnya merusak kohesi struktural dan menciptakan faksionalisme yang defensif di tingkat akar rumput.
2. Implementasi Nilai Islam (Syura, Ta'awun, Islah) dalam Mengatasi Konflik: Integrasi Nilai Islam terbukti secara empiris mampu mengatasi konflik melalui mekanisme sosiologis kultural yang mengungguli pendekatan birokrasi sekuler:

- a. *Syura (Deliberative Cultural)*: Musyawarah tidak beroperasi sebagai ruang perdebatan rasional yang kompetitif, melainkan sebagai deliberasi kultural. Konsensus lahir dari kepatuhan spiritual (*ewuh-pakewuh*) dan penyelarasan *masalah* di bawah wibawa karismatik pimpinan, yang berhasil memulihkan komando tanpa memicu resistensi terbuka.
 - b. *Ta'awun (Transformation Bonding to Bridging)*: Nilai tolong-menolong difungsikan sebagai intervensi *social governance* untuk membongkar solidaritas eksklusif intra-kelompok (*bonding social capital*) menjadi solidaritas inklusif lintas-lembaga (*bridging social capital*). Melalui instrumen kepanitiaan bersama dan arisan gabungan, nilai ini sukses memulihkan kepercayaan secara horisontal maupun vertikal.
 - c. *Islah (Relation Healing)*: Figur mediator (KAS (Pembina Yayasan)) tidak sekadar bertindak sebagai penengah administratif, tetapi memberikan penyembuhan relasional (*relation healing*) dengan menyentuh dimensi esoteris para pendidik melalui narasi *tholabul 'ilmi* dan penyucian niat pengabdian, sehingga efektif melunakkan ego sektoral.
3. Konstruksi Harmoni Organisasi Melalui Pendekatan Integratif (Teori Modern & Nilai Islam): Harmoni organisasi di YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang berhasil dikonstruksi melalui model ekosistem resolusi konflik mesin-ganda (Dual-Engine Resolution Model). Kematangan Nilai Islam yang diuji ketajamannya menggunakan teori Habermas, Putnam-Ostrom, dan Lederach membuktikan bahwa harmoni yang tangguh dicapai melalui sinergi dua kekuatan: Legitimasi Etis-Spiritual (Syura, Ta'awun, Islah) yang

menyembuhkan relasi kultural, dan Legitimasi Legal-Rasional (pembaruan AD/ART dan penerbitan SK) yang menjamin standardisasi dan kepatuhan struktural. Integrasi ketat ini berhasil mencegah penyelesaian konflik yang sekadar bersifat *pacification* (pemadam kebakaran sesaat), dan mewujudkan *structural transformation* (transformasi struktural) yang secara definitif menutup celah otonomi berlebihan di masa depan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi temuan dalam penelitian ini, peneliti merumuskan beberapa saran strategis dan teoretis yang ditujukan kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Pengurus YSPI Miftahul Ulum Jugosari Kabupaten Lumajang:
 - a. Mempertahankan *Dual-Engine Resolution Model*: Yayasan disarankan untuk terus merawat keseimbangan antara pendekatan legal-formal (penegakan AD/ART dan tertib administrasi) dengan pendekatan kultural-spiritual dalam setiap pengambilan keputusan strategis.
 - b. Penguatan Forum Deliberatif: Disarankan agar yayasan mulai mendesain forum *Syura* yang secara bertahap memberikan ruang artikulasi yang lebih proaktif bagi dewan guru (tanpa menghilangkan rasa *takzim*), sehingga keputusan tidak selalu bersifat *top-down*, melainkan lebih partisipatif.
2. Bagi Pimpinan Unit dan Dewan Guru:
 - a. Optimalisasi *Ta'awun* sebagai Tata Kelola (*Social Governance*): Kegiatan kolaboratif lintas unit seperti arisan gabungan dan kepanitiaan hari besar harus dipertahankan sebagai agenda wajib. Dewan guru disarankan untuk

secara sadar menghindari pembentukan faksi-faksi informal (seperti grup komunikasi tertutup) yang berpotensi memicu kembali *bonding social capital* yang destruktif dan eksklusif.

- b. Kepatuhan pada Sistem Terpusat: Pimpinan unit diharapkan menjadikan AD/ART sebagai pedoman mutlak dalam menjalankan otonomi lembaga, dengan tetap menjaga transparansi pelaporan administrasi dan manajerial ke tingkat yayasan guna memelihara rasa saling percaya (*trust*).

3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya:

- a. Perluasan Latar/Konteks Penelitian: Model integrasi *Dual-Engine* yang ditawarkan dalam penelitian ini sangat dipengaruhi oleh kultur *pesantren-oriented*. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menguji efektivitas integrasi Nilai Islam dan teori modern ini pada lembaga pendidikan Islam yang memiliki corak kelembagaan berbeda (misalnya lembaga Islam berbasis korporasi atau modernis).
- b. Eksplorasi Konflik Eksternal: Mengingat penelitian ini dibatasi secara ketat pada dinamika konflik internal, kajian di masa mendatang dapat memperluas fokus analisis pada efektivitas penerapan *Syura*, *Ta'awun*, dan *Islah* dalam menangani konflik eksternal lembaga, seperti relasi antara yayasan dengan pemerintah, dinas terkait, maupun masyarakat luas di sekitar lingkungan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Muhammad Rafif. "Kontekstualisasi Makna Ta'awun Dalam Al-Qur'an (Kajian Tafsir Qs Al-Maidah (5): 2 Dalam Kitab Tafsir Al-Misbah)." Universitas Islam Negeri Datokarama Palu, 2025.
- Abdul Cader, Akram. "Islamic Principles Of Conflict Management: A Model For Human Resource Management." *International Journal Of Cross Cultural Management* 17, No. 3 (2017): 345–63. <https://doi.org/10.1177/1470595817740912>.
- Abu-Nimer, Mohammed. "A Framework For Nonviolence And Peacebuilding In Islam." *Journal Of Law And Religion* 15, No. 1/2 (December 9, 2000): 217. <https://doi.org/10.2307/1051519>.
- Abu-Nimer, Mohammed, And S Ayse Kadayifci-Orellana. "And The Balkan Context: Challenges And Needs," N.D.
- Ahmed, Zubair, And Syed Muhammad Nasim Sarwer. "Leaders' Decision Making And Conflict Management Framework In Light Of Islamic Teachings." *Nuqtah Journal Of Theological Studies* 2, No. 2 (2022): 224–35.
- 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 (December 2025): 116–26. <https://doi.org/10.33366/Ilg.V8i1.6879>.
- Al-Qurtubi, Abu 'Abdillah Muhammad Ibn Ahmad. *Al-Jāmi' Li Ahkām Al-Qur'ān, Vol. 16*. Beirut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah, 1967.
- Albareda, Laura, And Alejo Jose G. Sison. "Commons Organizing: Embedding Common Good And Institutions For Collective Action. Insights From Ethics And Economics." *Journal Of Business Ethics* 166, No. 4 (May 2, 2020): 727–43. <https://doi.org/10.1007/S10551-020-04580-8>.
- Almuhajir, Almuhajir. "Conflict Management: Building The Dynamics Of Leadership In Islamic Educational Institutions." *Development: Studies In Educational Management And Leadership* 1, No. 1 (December 2022): 21–38. <https://doi.org/10.47766/Development.V1i1.648>.
- Analia, Devi, Yusman Syaukat, Akhmad Fauzi, And Ernan Rustiadi. "The Impact Of Social Capital On The Performance Of Small Micro Enterprises." *Jurnal Ekonomi Malaysia* 54, No. 1 (2020): 81–96. <https://doi.org/10.17576/Jem-2020-5401-6>.
- Asill, Ifatul, Reni Lutfiani, Amalia, Fitri, Syarifudin, H. E. "Humantech Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan." *Humantech Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia* 2, No. 7 (2023).

- Asri, Asri, Badaruddin Badaruddin, And Muhammad Idris. "Relational And Cognitive Dynamics In Collaborative Learning: Lessons From Pancasila Integration In Indonesia." *Frontiers In Education* 10 (May 2, 2025): 1572715. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1572715>.
- Atabik, Ahmad. "Conflict In Qur'anic Interpretation Study: The Role Of Indonesian Women For Conflict Resolution." *Palastren Jurnal Studi Gender* 12, No. 2 (2019). <https://doi.org/10.21043/Palastren.V12i2.5946>.
- Bashori, Bashori, Nur Komariah, Novi Nurlailisna, Surya Habibi, And Istikomah Istikomah. "Conflict Management Of Islamic Education Institutions In Indonesia: A Literature Review." *Jurnal Pendidikan Progresif* 12, No. 2 (April 2022): 487–99. <https://doi.org/10.23960/Jpp.V12.I2.202208>.
- Bashori, Khoiruddin, And Rara Lestari Moerdijat. "Islamic Adaptive Resilience In Post-Conflict Schools And Natural Disasters Of Aceh: A Longitudinal Case Study." *International Journal Of Islamic Educational Psychology* 4, No. 2 (December 2023): Progres. <https://doi.org/10.18196/Ijiep.V4i2.20674>.
- Bayer, Julia Paulevna. *Social Capital Of The Patient And Its Influence On The Mental Well-Being And Quick Recovery. Reshaping Nursing Practice Through Cross-Border Partnerships*. Igi Global, 2026. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5931-1.Ch006>.
- Bercovitch, Jacob, And Ayse S. Kadayifci-Orellana. "Religion And Mediation: The Role Of Faith-Based Actors In International Conflict Resolution." *International Negotiation* 14, No. 1 (2009): 175–204. <https://doi.org/10.1163/157180609x406562>.
- Berger, Charles R., Michael E. Roloff, And David R. Roskos-Ewoldsen. *Konflik Interpersonal Handbook Ilmu Komunikasi*. Nusamedia. Nusamedia, 2015.
- Binti Kholifah, Yusnia. "Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam." *Journal Piwulang* 2, No. 1 (2019): 11. <https://doi.org/10.32478/Piwulang.V2i1.298>.
- Boyne, Roy, And Jurgen Habermas. *The Theory Of Communicative Action, Vol. 1, Reason And The Rationalization Of Society. The British Journal Of Sociology*. Vol. 37. Beacon Press, 1986. <https://doi.org/10.2307/590724>.
- Cahn, D. D. "Conflict Communication." In *Encyclopedia Of Human Behavior: Second Edition*, 572–79. Elsevier, 2012. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00104-X>.
- Cattelan, Valentino. *Islamic Social Finance: Entrepreneurship, Cooperation And The Sharing Economy. Islamic Social Finance: Entrepreneurship, Cooperation And The Sharing Economy*. 1st Ed. 1 Edition. | New York: Routledge, 2019. | Series: Islamic Business And Finance Series | Series: Islamicfinance: Routledge, 2018. <https://doi.org/10.4324/9781315272221>.
- Darmawan, Joko Budi, Fendy Suhariadi, Suparto Widjojo, Mia Amiati, And Amjad

- Hamad Abdullah. "Incorporating Islah Principles Into Restorative Justice: Bridging Contemporary Legal Practice And Islamic Values." *Milrev: Metro Islamic Law Review* 4, No. 1 (December 2025): 269–94. <https://doi.org/10.32332/Milrev.V4i1.10435>.
- Dhofier, Zamakhsari. "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai" Lp3s, Jaka (2003).
- Dina Maulidatul Hasanah, Nur Izsasi Aminah Haryanti, Putri Anadatul Ustazia, And Mu'alimin Mu'alimin. "Model Pengelolaan Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam." *Reflection : Islamic Education Journal* 1, No. 4 (December 6, 2024): 97–112. <https://doi.org/10.61132/Reflection.V1i4.174>.
- Dufays, Frédéric, Noreen O'shea, B Huybrechts, And Teresa Nelson. "Resisting Colonization: Worker Cooperatives' Conceptualization And Behaviour In A Habermasian Perspective." *Work, Employment And Society* 34 (2020): 965–84. <https://doi.org/10.1177/0950017019895936>.
- Farhan, Lalu Pattimura, And Prosmala Hadisaputra. "Conflict Management In Pesantren, Madrasah, And Islamic Colleges In Indonesia: A Literature Review." *Dialog* 44, No. 1 (October 2021): 37–50. <https://doi.org/10.47655/Dialog.V44i1.445>.
- Fatihaturahmi, M. Giatman, And Ernawati Ernawati. "Study Literature Peran Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah." *Journal Of Education Research* 4, No. 3 (October 2023): 1074–81. <https://doi.org/10.37985/Jer.V4i3.277>.
- Firdous, Q, And Muhammad Zahid Yasin. "Integrating Islamic Ethical Perspectives With Modern Conflict Resolution And Professional Ethics: A Framework For Multicultural Workplaces." *Social Sciences & Humanity Research Review*, 2025. <https://doi.org/10.63468/Sshrr.006>.
- Foncubierta-Rodríguez, María José, Muhammad Haseeb Shakil, Magdalena Holgado-Herrero, And Rana Nadir Idrees. "Conflict Management." In *International Managerial Skills In Higher Education Institutions*, 173–93. Igi Global Scientific Publishing, 2024. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.Ch010>.
- Goffar, Abdul, And Briliana Afidah. "Conflict Management In Islamic Educational Institutions: Preventive And Resolutive Strategies." In *International Conference On Humanity Education And Society (Iches)*, Vol. 4, 2025.
- Greco Morasso, Sara. "The Ontology Of Conflict." *Pragmatics & Cognition* 16, No. 3 (October 2008): 540–67. <https://doi.org/10.1075/Pc.16.3.06gre>.
- Haruna, Salum Mussa. "Sectarianism And Fragmentation In The Muslim World: A Qur'anic And Hadith Perspective On The Causes, Consequences, And Path To Unity." *Dirasah International Journal Of Islamic Studies* 3, No. 1 (2025): 42–63. <https://doi.org/10.59373/Drs.V3i1.49>.

- Hasanah, Uswatun. "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam* 10, No. 1 (2020): 1–11. <https://doi.org/10.24042/Alidarah.V10i1.6448>.
- Hilabi, Igo Ilham, Andhika Rahmat Saputra, Chalimatuz Sa'diyah, And Siti Nurhasanah. "Communicative Action: Correlation Of Leadership Principles In The Viewpoint Of Muhammad Rasulullah And J. Habermas." *Technium Social Sciences Journal* 22 (2021): 350–61. <https://doi.org/10.47577/Tssj.V22i1.4169>.
- Huff, Amber, And Yvonne Orenge. "Resource Warfare, Pacification And The Spectacle Of 'Green' Development: Logics Of Violence In Engineering Extraction In Southern Madagascar." *Political Geography* 81 (May 2, 2020): 102195. <https://doi.org/10.1016/J.Polgeo.2020.102195>.
- Ibn Kathir, Isma'il Ibn Umar. *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim, Vol. 7*. Riyadh: Dar Taybah, 2000.
- Ida Rahmawati, Intan Rahmalina, Siti Karomatun Nadziroh, And Ahmad Fatah. "Implementasi Nilai Ukhuwah Islamiyyah Dan Sikap Tasamuh Pada Komunitas Nu Dan Md Di Desa Ngembalrejo, Bae, Kudus." *Sosmaniora: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 4, No. 2 (December 7, 2025): 213–22. <https://doi.org/10.55123/Sosmaniora.V4i2.5129>.
- Imani, Behzad, Mahshid Sabet Ghadam, Alireza Yousof Gomrokchi, And Maryam Maddineshat. "Efficacy Of Tailored Educational Interventions In Changing Conflict Management Strategies Among Operating Room Staff." *Work* 80, No. 4 (October 2025): 1754–60. <https://doi.org/10.1177/10519815241297844>.
- Inayati, Evi Sovia, Gilang Rakha Faiza, And Wahyuningsih Saputri Dewi. "Consultative Leadership And Ethical Governance In Non-Formal Islamic Education: A Case Study Of Musyawarah Practice." *Journal Of Islamic Education Management Research* 2, No. 2 (December 2024): 117–24. <https://doi.org/10.14421/Jiemr.2024.22-03>.
- Kirazli, Harris Sadik. "Conceptual And Theoretical Framework Of Islamic Conflict Resolution And Peacemaking." In *Conflict Resolution And Peacemaking In Islam: Theory And Practice*, 55–114. Springer, 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53927-5_4.
- Kolb, Deborah M., And Linda L. Putnam. "The Multiple Faces Of Conflict In Organizations." *Journal Of Organizational Behavior* 13, No. 3 (1992): 311–24. <https://doi.org/10.1002/Job.4030130313>.
- Kumala Sari, Frisca Nur, Siti Najmiyyatul Aliyyah, Hilda Zaukia, And Mu'alimin. "Identifikasi Penyebab Dan Strategi Pendekatan Dalam Pengelolaan Konflik Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Ihsan Jurnal Pendidikan Islam* 2, No. 4 (2024): 62–70. <https://doi.org/10.61104/Ihsan.V2i4.368>.

- Lederach, J. "Building Peace: Sustainable Reconciliation In Divided Societies," 1998. <https://doi.org/10.2307/40203740>.
- Lederach, J P. *Preparing For Peace: Conflict Transformation Across Cultures. Choice Reviews Online*. Vol. 33. Syracuse University Press, 1996. <https://doi.org/10.5860/Choice.33-4176>.
- Lederach, John. *Little Book Of Conflict Transformation : Clear Articulation Of The Guiding Principles By A Pioneer In The Field*. Simon And Schuster, 2015. <http://files/215/Lederach - 2015 - Little Book Of Conflict Transformation Clear Articulation Of The Guiding Principles By A Pioneer In.Pdf>.
- Macaday-Quioco, Dianne. "The Prevalent Skills And Competencies Of Emotional Intelligence For Effective Educational Leadership: A Systematic Review Of Literature." *International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis* 07, No. 10 (October 2024). <https://doi.org/10.47191/ijmra/V7-I10-22>.
- Mahfudin, Irvan Aladip, And Dwi Ardhanariswari Sundrijo. "Faith-Based Transnational Actors And Peacebuilding: An Analysis Of The Role Of Nahdlatul Ulama In Afghanistan's Peace Process." *Global: Jurnal Politik Internasional* 23, No. 1 (December 2021): 26. <https://doi.org/10.7454/Global.V23i1.582>.
- Maktumah, Luluk, Minhaji, And Hosaini. "Manajemen Konflik : Sebuah Analisis Sosiologis Dalam Pengembangan Pendidikan Islam." *Attractive : Innovative Education Journal* 5, No. 2 (2023): 704–18. <https://doi.org/10.51278/Aj.V5i2.623>.
- Mannes, Albert E. "An Integrative Solution To The Conflict Over Conflict." *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings* 2008, No. 1 (October 2008): 1–5. <https://doi.org/10.5465/Ambpp.2008.33622599>.
- Maragustam. "Manajemen Konflik Mahasiswa Di Uin Sunan Kalijaga: Upaya Reformasi Manajemen Konflik Mahasiswa Dalam Kasus Pemilwa Menuju Uin Sunan Kalijaga Word Class University". *Mukaddimah: Jurnal Studi Islam* 2, No. 1 (2017): 127–58.
- Mardatillah, Fuadi, Muchlinarwati Muchlinarwati, And Dayan Abdurrahman. "Integrating Islamic Educational Values In Higher Education: A Framework For Social Cohesion And Peacebuilding In Aceh." *Journal Of Peacebuilding And Development* 20, No. 2 Special Issue: Freedom Of Religion, Development, And Peacebuilding (September 2025): 150–70. <https://doi.org/10.1177/15423166251342683>.
- Meagher, Kristen, Mouna Khaity, Sali Hafez, Mariana Rodo, Nassim El Achi, And Preeti Patel. "Strengthening Health Systems And Peacebuilding Through Women's Leadership: A Qualitative Study." *Globalization And Health* 19, No. 1 (May 2, 2023): 21. <https://doi.org/10.1186/S12992-023-00920-1>.
- Mhd Sharif, Suhaimi. "Effects Of Ta'awun In Sustaining Ethical And Socially

- Responsible Manager For Sustainable Competitive Advantage.” *Journal Of Education And Social Sceinces* 10, No. 2 (2018): 27–36.
- Mhd Sharif, Suhaimi. “Effects Of Ta’awun In Sustaining Ethical And Socially Responsible Manager For Sustainable Competitive Advantage.” *Journal Of Education And Social Sceinces* 10, No. 2 (2018): 27–36. [Http://Files/234/Sarif - 2018 - Effects Of Ta’awun In Sustaining Ethical And Socially Responsible Managers For Sustainable Competitiv.Pdf](http://Files/234/Sarif-2018-Effects-Of-Ta'awun-In-Sustaining-Ethical-And-Socially-Responsible-Managers-For-Sustainable-Competitiv.Pdf).
- Michaelson, Christopher. “A Normative Meaning Of Meaningful Work.” *Journal Of Business Ethics* 170, No. 3 (December 2021): 413–28. [Https://Doi.Org/10.1007/S10551-019-04389-0](https://doi.org/10.1007/s10551-019-04389-0).
- Miftahussurur, Wildan, And Zahrotul Widad. “Page| 58 Good Governance Framework In Islamic Educational Institutions: Literature-Based Insights On Amanah, Maslahah, And Accountability.” *Journal Of Education Governance* 1, No. 2 (2025): 58–71. [Https://Creativecommons.Org/Licenses/By-Sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).
- Milojevic, Miljana. “Rationality And Deliberative Democracy.” *Theoria, Beograd* 53, No. 3 (2010): 71–88. [Https://Doi.Org/10.2298/Theo1003071m](https://doi.org/10.2298/Theo1003071m).
- Mitchell, Duane E. “Causes Of Organizational Conflict.” In *Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Go.: With 294 Figures And 229 Tables*, 688–92. Springer International Publishing, 2018. [Https://Doi.Org/10.1007/978-3-319-20928-9_3077](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_3077).
- Monteil, Charlotte, Peter Simmons, And Anna Hicks. “Post-Disaster Recovery And Sociocultural Change: Rethinking Social Capital Development For The New Social Fabric.” *International Journal Of Disaster Risk Reduction* 42 (May 2, 2020): 101356. [Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijdr.2019.101356](https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101356).
- Muhtarom, Dede Ahmad, Agus Triyanto, Ulil Amri Syafri, And Budi Handrianto. “Lembaga Pendidikan Dalam Peradaban Islam.” *Idarah Tarbawiyah: Journal Of Management In Islamic Education* 4, No. 1 (2023): 61–72. [Https://Doi.Org/10.32832/Itjmie.V4i1.9395](https://doi.org/10.32832/itjmie.V4i1.9395).
- Mukhtar Syuaib, Muhammad, And Mardia. “Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam.” *Tadbiruna* 2, No. 2 (2023): 108–20. [Https://Doi.Org/10.51192/Tadbiruna.V2i2.500](https://doi.org/10.51192/Tadbiruna.V2i2.500).
- Mushthafa, Abdillah, Bambang Yuniarto, And Ahmad Sururi. “Integrating Sharia Principles Into Human Resource Management: Strategies For Sustainable Social Development.” *International Journal Of Social Science And Human Research* 08, No. 01 (December 2025). [Https://Doi.Org/10.47191/Ijsshr/V8-I1-05](https://doi.org/10.47191/Ijsshr/V8-I1-05).
- Muttar, Ahmed Kh, Adel Mahmoud Al Samman, Latifa Ateeq Yaqoob Mejali, And Saeed Hameed Aldulaimi. “Leveraging Conflict Management Strategies In Petrochemical Engineering Companies To Foster Managerial Creativity.” In *2024 International Conference On Decision Aid Sciences And Applications*,

- Dasa 2024, 1–7, 2024. <https://doi.org/10.1109/Dasa63652.2024.10836614>.
- Nawawi, Efendi. “Surat Keterangan Masa Bakti Selesai YSPI Miftahul Ulum Jugosari.” Surat Keterangan Masa Bakti Selesai Untuk Kepala Sdi Miftahul Ulum Jugosari, 2023.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari Informan 2.” Lumajang: Wawancara Dengan Kh Abdul Salim Pada Tanggal 12 November, 2025.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Dokument Ad/Art YSPI Miftahul Ulum Jugosari.” Lumajang: Dokumentasi Ad/Art YSPI Miftahul Ulum Jugosari, 2025.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Dokument Struktural YSPI Miftahul Ulum Jugosari.” Dikumentasi Kemenkumham YSPI Miftahul Ulum Jugosari, 2025.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari Informan 1.” Lumajang: Wawancara Dengan KMU (Ketua Yayasan) Pada Tanggal 04 November, 2025.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari Informan 4.” Lumajang: Wawancara Dengan SM (Guru Senior SDI). Pada Tanggal 25 November, 2025.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari Informan 5.” Lumajang: Wawancara Dengan Malik Abdul Aziz.S.H Pada Tanggal 03 Desember, 2025.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Surat Undangan Resolusi Konflik YSPI Miftahul Ulum Jugosari.” Undangan Halal Bihalal & Peresmian Sk Ad/Art Yayasan Priode 2023-2024 Pada Tanggal 24 Juli, 2023.
- Nawawi, Efendi Ahmad. “Yayasan Sosial Dan Pendidikan Islam Miftahul Ulum.” Lumajang: Observasi Pada Tanggal 14 Oktober, 2025.
- Novikova, Marina Mikhailovna, Olga Vladimirovna Glinkina, Irina Anatolyevna Kubrak, Vladimir Yuryevich Melnikov, And Tatyana Mikhailovna Regent. “Issues Of Formation Of Favorable Socio-Psychological Climate And Conflict-Free Interaction In A Labor Collective.” *Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control Systems* 12, No. 4 (2020): 916–22. <https://doi.org/10.5373/Jardcs/V12sp4/20201562>.
- Nur’l Yakin And Ong Argo Victoria. “The Shura Concept Of Government In The View Of Islam And Democracy.” *Law Development Journal* 4, No. 4 (2022): 544–54.
- Ostrom, Elinor. *Governing The Commons: The Evolution Of Institutions For Collective Action*. Cambridge University Press, 1990.
- Ostrom, Elinor, And T. K. Ahn. “The Meaning Of Social Capital And Its Link To Collective Action.” *Handbook Of Social Capital: The Troika Of Sociology, Political Science And Economics*, 2009, 17–35.

<https://doi.org/10.4337/9781848447486.00008>.

Özkan Tuncay, Fatma, Özgül Yaşar, And Gülgün Sevimligül. "Conflict Management Styles Of Nurse Managers Working In Inpatient Institutions: The Case Of Turkey." *Journal Of Nursing Management* 26, No. 8 (October 2018): 945–52. <https://doi.org/10.1111/Jonm.12609>.

Paffenholz, Thania. "International Peacebuilding Goes Local: Analysing Lederach's Conflict Transformation Theory And Its Ambivalent Encounter With 20 Years Of Practice." *Peacebuilding* 2, No. 1 (2014): 11–27. <https://doi.org/10.1080/21647259.2013.783257>.

Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, Feruz Akbarov, Almira Keumala Ulfah, And Fadhlur Rahman. "Management Conflict Of Pesantren: Political Policy Practices Of Pesantren Organizations In Aceh Indonesia." *Journal Of Islamic Civilization* 6, No. 1 (December 2024): 1–12. <https://doi.org/10.33086/Jic.V6i1.5868>.

Putnam, Robert D. "Social Capital And Public Affairs." *Bulletin Of The American Academy Of Arts And Sciences* 47, No. 8 (December 1994): 5. <https://doi.org/10.2307/3824796>.

Putnam, Robert D. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." In *The City Reader*, 188–96. Routledge, 2015.

Rahim, Fathin Shahirah Abd, Wafaa' Yusof, And Nurbazla Ismail. "Justifikasi Keperluan Penahanan Reman Menurut Perundangan Islam Dan Sivil." *Jurnal Fiqh*. Univ. Of Malaya, 2018. <https://doi.org/10.22452/Fiqh.Vol15no1.4>.

Rehania, Meita, Kamilatun Nadhfiyah, Hedy Ramadhan Putra Pembangunan, And Moh Bisri. "Conflict Management In Islamic Education Institutions (Case Study At The Faculty Of Tarbiyah Sciences, Uin Raden Mas Said Surakarta)." *Manajerial : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 4, No. 3 (December 2024): 121–30. <https://doi.org/10.51878/Manajerial.V4i3.3665>.

Rismayadi, Budi, And Mumun Maemunah. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Concord Indonesia)." *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif* 2, No. 1 (October 2016). <https://doi.org/10.36805/Manajemen.V2i1.181>.

Rohmah, Indah Inayatur. "Holistic Solutions For Conflict Management In Islamic Education: Building Sustainable Diversity," N.D.

Said, Imam Ghazali, Ahmad Nabilul Maram, And Muhdi. "Rethinking Javanese Sufism: From Ascetic Protest To Institutional Power." *Teosofi: Jurnal Tasawuf Dan Pemikiran Islam* 15, No. 1 (May 2, 2025): 113–47. <https://doi.org/10.15642/Teosofi.2025.15.1.113-147>.

Sajuria, Javier, J Vanheerde-Hudson, D Hudson, N Dasandi, And Yannis Theocharis. "Tweeting Alone? An Analysis Of Bridging And Bonding Social

- Capital In Online Networks.” *American Politics Research* 43 (2015): 708–38. <https://doi.org/10.1177/1532673x14557942>.
- Samsudin, Samsudin, And Nanik Setyowati. “Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam.” *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, No. 2 (October 2022): 549–63. <https://doi.org/10.37680/Scaffolding.V4i2.1601>.
- Sarah Sania Al Quds, Syaiful Arif, Ahmad Hafi Iroqi, And Mu’alimin. “Literature Review Bentuk-Bentuk Konflik Dalam Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi (Jimea)* 1, No. 1 (October 2023): 8–17. <https://doi.org/10.62017/Jimea.V1i1.81>.
- Septian, Esa, Septi Wulandari, Dian Tita Islamiyah, And Ervina Laily Nurizzakiya. “Pelatihan Manajemen Konflik Dalam Pemecahan Masalah Secara Konstruktif Melalui Pengembangan Organisasi Siswa Intra Sekolah.” *Jurnal Inovasi Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 4, No. 2 (October 2024): 172–84. <https://doi.org/10.53621/Jippmas.V4i2.362>.
- Shahawy, Hassaan. *Conciliation In The Qur'an: The Qur'anic Ethics Of Conflict Resolution By Shafi Fazaluddin*. *Journal Of Islamic Studies*. Vol. 35. De Gruyter, 2024. <https://doi.org/10.1093/Jis/Etad018>.
- Shin, Geiguen. “How Ostrom’s Design Principles Apply To Large-Scale Commons: Cooperation Over International River Basins.” *Review Of Policy Research* 39, No. 5 (2022): 674–97. <https://doi.org/10.1111/Ropr.12457>.
- Slamet, Ali Ridho, Marno, And Alfiana Yuli Efiyanti. “Impact Of Mission And Vision On Academic Services Mediated By Governance And Human Resources In Higher Education Institutions Of Indonesia.” *Problems And Perspectives In Management* 22, No. 1 (September 2024): 477–90. [https://doi.org/10.21511/Ppm.22\(1\).2024.38](https://doi.org/10.21511/Ppm.22(1).2024.38).
- Smith, Aaron C.T., And Bob Stewart. “Organizational Rituals: Features, Functions And Mechanisms.” *International Journal Of Management Reviews* 13, No. 2 (2011): 113–33. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2010.00288.X>.
- Solovev, Denis B, Viktor V Savaley, Alexander T Bekker, And Valery I Petukhov. *Proceeding Of The International Science And Technology Conference “Fareastcon 2019”: October 2019, Vladivostok, Russian Federation, Far Eastern Federal University. Smart Innovation, Systems And Technologies*,. Vol. 172. Singapore: Springer Singapore, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-2244-4>.
- Sugawara, Etsuko, And Hiroshi Nikaido. “Properties Of Adeabc And Adeijk Efflux Systems Of Acinetobacter Baumannii Compared With Those Of The Acrab-Tolc System Of Escherichia Coli.” *Antimicrobial Agents And Chemotherapy* 58, No. 12 (2014): 7250–57. <https://doi.org/10.1128/Aac.03728-14>.
- Sultan, Sajid, And Sara Qureshi. “Mediation In Islamic Law And Its Parallels With

- Contemporary Adr Mechanisms.” *Journal Of Religion And Society* 4, No. 01 (2025): 753–62.
- Suparno, Rusli, And Ia Hidayat. “A New Restorative Justice Paradigm In The Sociology Of Islamic Law In Indonesia: Nahdlatul Ulama And Muhammadiyah’s Responses To Corruption Cases.” *Syariah: Jurnal Hukum Dan Pemikiran* 24, No. 2 (December 7, 2024): 480–502. <https://doi.org/10.18592/sjhp.v24i2.16221>.
- Suud, Fitriah M., Faisal Bin Husen Ismail, Mirawati, Tri Na’imah, Annie Rachmawati Musslifah, Shinta, Sholawati, And Mohd Shafiq Bin Sahimi. “Preventing Bullying Through The Experimental Ta’awun Program Among Boarding School Students.” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 8, No. 2 (May 2, 2025): 400–413. <https://doi.org/10.31538/nzh.v8i2.181>.
- Toonen, Theo. “Resilience In Public Administration: The Work Of Elinor And Vincent Ostrom From A Public Administration Perspective.” *Public Administration Review* 70, No. 2 (May 2, 2010): 193–202. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02147.x>.
- Uswatun Khasanah, Nadia Abidatun Nuronisa Anisa Dina Lestari. “Konsep Pendidikan Islam Menuju Masyarakat Madani.” *Inspirasi (Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam)* 9, No. 1 (2025): 63. <https://doi.org/10.61689/inspirasi.v9i1.703>.
- Vinciarelli, Alessandro. “Social Signal Processing For Conflict Analysis And Measurement.” In *Social Signal Processing*, Edited By Judee K Burgoon, Nadia Magnenat-Thalmann, Maja Pantic, And Alessandro Vinciarelli, 1st Ed., 379–88. Cambridge University Press, 2017. <https://doi.org/10.1017/9781316676202.027>.
- Wahab, Abdul Jamil. “Resolusi Konflik Struktural Dan Kultural: Studi Kasus Perusakan Rumah Ibadah Ahmadiyah Di Sintang Kalbar.” *Harmoni* 20, No. 2 (October 2021): 188–208. <https://doi.org/10.32488/Harmoni.V20i2.506>.
- Wahid, Sahid, Muhammad Yusuf, And Mardan Mardan. “The Implementation Of Deliberation As A Form Of Collective Decision In Islamic Law.” *Journal Of Universal Community Empowerment Provision* 4, No. 3 (May 2, 2024): 131–36. <https://doi.org/10.55885/jucep.v4i3.461>.
- Wodak, Ruth, And Bernhard Forchtner. *The Routledge Handbook Of Language And Politics. The Routledge Handbook Of Language And Politics*. London: Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315183718>.
- Zahiri, Farhan, And Abdurrohman Sahal. “Integrating Islamic Sharia Principles Into Educational Leadership: A Strategic Management Perspective.” *Edu Spectrum: Journal Of Multidimensional Education* 2, No. 1 (December 2025): 47–58. <https://doi.org/10.70063/Eduspectrum.v2i1.97>.
- Zuraidah Abdullah, Norshakila Muhamad Rawai, And Ita Tryas Nur Rochbani.

“Collaborative Management In Enhancing The Quality Of Islamic Education Services.” *Zabags International Journal Of Education* 3, No. 2 (December 2025): 60–70. <https://doi.org/10.61233/Zijed.V3i2.29>.

