



## AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies

Journal website: <https://al-afkar.com>

P-ISSN : 2614-4883; E-ISSN : 2614-4905  
<https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i1.3111>

Vol. 9 No. 1 (2026)  
pp. 2314-2323

### Research Article

# Pola Manajemen Konflik Kepala Sekolah Islam Terpadu dalam Meningkatkan Kinerja Guru Generasi Z : Sytematic literature

Muhammad Nurul Arif<sup>1</sup>, Dewi Cahyani<sup>2</sup>, Moh. Ali<sup>3</sup>

1. Program Magister Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon  
E-mail: [muhnurularif@gmail.com](mailto:muhnurularif@gmail.com) 
2. Program Magister Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon  
E-mail: [dewicahyani@syekhnurjati.ac.id](mailto:dewicahyani@syekhnurjati.ac.id)
3. Program Magister Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon  
E-mail: [moh.ali@uinssc.ac.id](mailto:moh.ali@uinssc.ac.id)



Copyright © 2026 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : December 25, 2025  
Accepted : February 12, 2026

Revised : January 27, 2026  
Avalable online : March 14, 2026

**How to Cite:** Muhammad Nurul Arif, Dewi Cahyani and Moh. Ali (2026) "Integrated Islamic School Principal Conflict Management Patterns in Improving Generation Z Teacher Performance: Systematic literature", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(1), pp. 2314–2323. doi: 10.31943/afkarjournal.v9i1.3111.

### **Integrated Islamic School Principal Conflict Management Patterns in Improving Generation Z Teacher Performance: Systematic literature**

**Abstract.** This study aims to synthesize empirical and conceptual evidence from the latest literature on conflict management patterns applied by Integrated Islamic School (SIT) principals in managing Generation Z teachers and analyze its relationship with improving teacher performance. This study analyzes education regulations, national journal articles, and related textbooks using a systematic literature review method. The findings reveal that a comprehensive analysis identifies and maps four dominant patterns of conflict management: (1) the Collaborative-Digital pattern, which combines deliberation with digital platforms, (2) Accommodative-Spiritual Pattern emphasizing value-based mentoring approaches, (3) Transformative-Generational Pattern utilizing conflict as a catalyst for organizational cultural change, and (4) Preventive-Cultural Pattern focusing on building a harmonious school system and climate. These four patterns consistently integrate fundamental Islamic values such as deliberation (consultation), wisdom (hikmah), brotherhood (ukhuwwah), and reconciliation (ishlah) with psychological approaches that are adaptive to the unique characteristics of Generation Z, such as a preference for digital communication, a need for autonomy, and expectations of work-life balance. Data synthesis shows a significant positive correlation between the application of these patterns and improvements in various performance indicators of Generation Z teachers, particularly in the aspects of digital pedagogical innovation, organizational commitment, job satisfaction, and teaching productivity. This study recommends three main directions: (1) Development and validation of the "Islamic Intergenerational Conflict Management Framework (IICMF)" model, (2) Capacity building for school principals through integrative digital and multigenerational leadership training, and (3) Formulation of supporting policies that facilitate inclusive and transformative human resource management in Islamic educational institutions. The implications of this research include theoretical contributions to enriching the literature on Islamic educational leadership and practical contributions in the form of operational guidelines for stakeholders.

**Keywords:** Conflict Management, Islamic Leadership, Generation Z, Teacher Performance, Systematic Literature Review; Integrated Islamic Schools, Islamic Education.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis bukti empiris dan konseptual dari literatur terbaru mengenai pola manajemen konflik yang diterapkan kepala Sekolah Islam Terpadu (SIT) dalam mengelola guru generasi Z serta menganalisis hubungannya dengan peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menganalisis regulasi pendidikan, artikel jurnal nasional, serta buku teks terkait menggunakan metode studi literatur sistematis. Temuan penelitian mengungkap Analisis komprehensif mengidentifikasi dan memetakan empat pola dominan manajemen konflik: (1) Pola Kolaboratif-Digital yang memadukan musyawarah dengan platform digital, (2) Pola Akomodatif-Spiritual yang menekankan pendekatan mentoring berbasis nilai, (3) Pola Transformatif-Generasional yang memanfaatkan konflik sebagai katalis perubahan budaya organisasi, dan (4) Pola Preventif-Budaya yang berfokus pada pembangunan sistem dan iklim sekolah yang harmonis. Keempat pola tersebut secara konsisten mengintegrasikan nilai-nilai Islam fundamental seperti musyawarah (konsultasi), hikmah (kebijaksanaan), ukhuwwah (persaudaraan), dan ishlah (rekonsiliasi) dengan pendekatan psikologis yang adaptif terhadap karakteristik unik generasi Z, seperti preferensi komunikasi digital, kebutuhan otonomi, dan ekspektasi work-life balance. Sintesis data menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara penerapan pola-pola tersebut dengan peningkatan berbagai indikator kinerja guru generasi Z, terutama dalam aspek inovasi pedagogik digital, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan produktivitas mengajar. Penelitian ini merekomendasikan tiga arah utama: (1) Pengembangan dan validasi model "Islamic Intergenerational Conflict Management Framework (IICMF)", (2) Peningkatan kapasitas kepala sekolah melalui pelatihan kepemimpinan digital dan multigenerasi yang integratif, dan (3) Perumusan kebijakan pendukung yang memfasilitasi pengelolaan sumber daya manusia yang inklusif dan transformatif di lembaga pendidikan Islam. Implikasi penelitian mencakup kontribusi teoritis terhadap pengayaan literatur kepemimpinan pendidikan Islam dan kontribusi praktis berupa panduan operasional bagi para pemangku kepentingan.

**Kata Kunci :** Manajemen Konflik, Kepemimpinan Islam, Generasi Z, Kinerja Guru, Systematic Literature Review; Sekolah Islam Terpadu, Pendidikan Islam.

## **PENDAHULUAN**

Lanskap pendidikan Islam di Indonesia, khususnya dalam ekosistem Sekolah Islam Terpadu (SIT), tengah berada pada suatu fase transisi generasional yang kompleks dan penuh dinamika. Gelombang generasi Z yang lahir antara tahun 1997 dan 2012 telah mulai memasuki dunia profesi keguruan dengan membawa serta seperangkat paradigma, nilai-nilai kerja, gaya komunikasi, dan ekspektasi yang secara fundamental berbeda dengan generasi pendahulunya, Generasi X dan Y dengan masuknya generasi Z dalam suatu organisasi tentu saja membawa dampak juga terhadap bagaimana lingkungan kerja dapat memahami karakteristik dan pembentukan kinerja generasi Z (Turmuzi et al., 2024, p. 1).

Generasi ini, yang sering disebut sebagai digital native atau penduduk asli dunia digital, telah dibesarkan dalam lingkungan yang dipenuhi oleh teknologi informasi yang serba instan, terkoneksi, dan interaktif. Karakteristik mereka ditandai oleh kemahiran teknologi (tech-savviness), keinginan untuk kolaborasi yang egaliter, kebutuhan akan umpan balik (feedback) yang cepat dan konstruktif, penghargaan tinggi terhadap fleksibilitas dan otonomi, serta komitmen untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance) (Nazwa et al., 2025, p. 2). Di sisi lain, banyak pemimpin SIT saat ini, yakni para kepala sekolah, berasal dari generasi X atau generasi Y awal yang akar nilai dan pengalaman profesionalnya mungkin masih sangat diwarnai oleh budaya organisasi yang lebih hierarkis, formal, dan mengutamakan disiplin serta loyalitas structural nilai-nilai yang memang sering kali dikukuhkan dalam tradisi kelembagaan pendidikan Islam.

Pertemuan dua "dunia" generasi dengan sistem nilai dan gaya kerja yang berbeda ini di bawah satu atap organisasi yang sama, yaitu SIT, menciptakan medan potensial bagi munculnya berbagai bentuk konflik. Konflik ini tidak hanya bersifat fungsional seperti perbedaan pendapat tentang metode pembelajaran atau alokasi sumber daya tetapi lebih jauh dapat bersifat relasional dan generasional. Konflik dapat muncul dari benturan persepsi tentang otoritas dan kepatuhan, perbedaan preferensi dalam saluran dan gaya komunikasi (lisan/formal vs. digital/informal), hingga perbedaan ekspektasi mengenai penilaian kinerja dan pengembangan karier. Yang membuat konteks ini menjadi semakin unik dan menantang adalah fakta bahwa Sekolah Islam Terpadu tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai agen penanaman dan penjaga nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, seluruh interaksi dan proses di dalamnya, termasuk penyelesaian konflik, diharapkan tercermin dan berlandaskan pada etika serta prinsip-prinsip Islam (Ali, 2022; Rahmat, 2023).

Dalam perspektif Islam, konflik (al-niza' atau al-khilaf) bukanlah sesuatu yang tabu, tetapi merupakan fenomena manusiawi yang dapat dikelola dan diarahkan menuju kebaikan (masalah). Al-Qur'an dan Sunnah memberikan rambu-rambu dan konsep-konsep dasar untuk penyelesaian konflik, seperti islah (mendamaikan dan memperbaiki), 'adl (berlaku adil), husn al-zann (berprasangka baik), serta melalui mekanisme hiwar (dialog), syawara (musyawarah), dan sulh (perdamaian) (Ali, 2022). Tantangan bagi kepala sekolah SIT adalah menerjemahkan prinsip-prinsip normatif dan abadi ini ke dalam strategi dan tindakan manajerial yang efektif, kontekstual, dan resonan dengan psikologi generasi Z yang serba cepat dan digital. Kepala sekolah dituntut untuk tidak hanya menjadi administrator atau manajer yang cakap, tetapi juga menjadi pemimpin spiritual (qiyadah ruhiyah) dan fasilitator yang mampu menjembatani perbedaan generasi dengan penuh hikmah.

Meskipun isu manajemen konflik dan peningkatan kinerja guru secara umum telah menjadi lahan penelitian yang subur dalam bidang administrasi dan manajemen pendidikan, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (research gap) yang signifikan ketika kita meninjau konteks spesifik SIT dan generasi Z. Pertama, pengetahuan yang ada masih terfragmentasi dan tersebar. Banyak penelitian berupa studi kasus kualitatif yang mendalam pada satu atau beberapa lokasi, namun belum ada upaya sistematis untuk mensintesis temuan-temuan dari berbagai studi tersebut ke dalam suatu peta pengetahuan yang holistik dan terintegrasi (Siregar, 2023).

Akibatnya, pola-pola dan strategi yang berkembang bersifat lokal dan kurang terkomunikasikan kepada khalayak akademik dan praktisi yang lebih luas. Kedua, mayoritas penelitian tentang konflik di lingkungan pendidikan Islam masih berfokus pada konflik struktural (misalnya, konflik antara guru dan manajemen tentang kebijakan), konflik interpersonal antarsesama guru, atau konflik dengan orang tua siswa. Kajian yang secara khusus dan mendalam mengangkat dinamika konflik berbasis generasi (intergenerational conflict) antara pimpinan dan guru muda masih sangat terbatas (Nurjanah, 2023).

Ketiga, integrasi antara teori-teori manajemen konflik kontemporer dari Barat (seperti model Thomas-Kilmann, teori konflik fungsional) dengan konsep-konsep resolusi konflik yang bersumber dari khazanah Islam masih bersifat parsial dan belum membentuk suatu model atau kerangka kerja (framework) yang aplikatif dan dapat diuji secara empiris (Rahmat, 2023). Keempat, dari sisi metodologi, dominasi pendekatan kualitatif studi kasus sering kali membatasi generalisasi temuan. Diperlukan kajian yang dapat mengintegrasikan bukti-bukti dari berbagai metode untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

Sehingga dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan. Pertama, secara teoretis, kajian ini akan memetakan perkembangan pengetahuan terkini, mengidentifikasi gap yang masih ada, dan menawarkan sebuah kerangka konseptual integratif yang dapat menjadi landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya. Kedua, secara praktis, sintesis yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi sumber inspirasi dan acuan bagi kepala sekolah SIT, pengawas, penyelenggara pelatihan, dan pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, adaptif, dan tetap berakar pada nilai-nilai Islam di era multigenerasi yang penuh disrupsi ini.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode Studi literatur sistematis (Systematic Literature Review / SLR). Studi liteatur dipilih untuk menelaah dan menganalisis Konsep, temuan empiris, serta pemikiran teoritis sesuai dengan tujuan penelitian untuk memberikan sintesis komprehensif dan objektif atas bukti-bukti yang ada dalam literatur. Proses SLR ini meliputi empat tahap utama: identifikasi, penyaringan (screening), penentuan kelayakan (eligibility), dan inklusi, yang akan dijelaskan secara rinci di bawah ini.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh melalui artikel jurnal, buku ilmiah, prosiding ilmiah, dan laporan penelitian relevan yang dipublikasikan pada tingkat nasional. Referensi dikumpulkan melalui basis data ilmiah seperti Portal Garuda, Google Scholar, SINTA, dan Repository Institusi untuk memastikan validitas dan keandalan informasi yang dianalisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis berbagai literatur akademik yang sesuai dengan fokus penelitian. Kata kunci seperti konflik, kepemimpinan, generasi, kinerja, dan konteks digunakan dalam pencarian literatur, dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi agar data yang dipilih relevan dan memenuhi karakteristik penelitian akademik yang valid (Booth et al., 2021).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis konten tematik yang melibatkan proses reduksi data, kategorisasi tema, interpretasi, serta penarikan kesimpulan secara sistematis untuk menghasilkan temuan konseptual yang komprehensif (Nowell et al., 2017). Pendekatan ini efektif dalam mengkaji fenomena berbasis dokumen akademik dan memungkinkan peneliti membangun kerangka konseptual berdasarkan bukti yang telah divalidasi dalam literatur sebelumnya (Bowen, 2009).

Dengan demikian, pemilihan metode studi literatur sistematis ini dianggap tepat karena mampu memberikan pemahaman mendalam dan analisis tajam mengenai manajemen/penyelesaian konflik, guru atau peserta didik generasi Z, kinerja guru atau kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan lembaga pendidikan Islam di Indonesia, seperti Sekolah Islam Terpadu (SIT), Madrasah (MI, MTs, MA), atau Pesantren Modern.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Secara geografis, penelitian banyak terkonsentrasi di Pulau Jawa (64%), khususnya Jawa Barat, Jawa Timur, dan DKI Jakarta, yang merefleksikan kepadatan populasi dan jumlah SIT di wilayah tersebut. Sumatera menyumbang 24%, dan sisanya tersebar di Kalimantan dan Sulawesi. Konteks institusi didominasi oleh Sekolah Islam Terpadu (SIT) (56%), kemudian Madrasah Aliyah/Sekolah Menengah Islam (24%), Madrasah Tsanawiyah (12%), dan Pesantren Modern (8%). Hal ini mengindikasikan bahwa dinamika generasi Z dan konflik lebih banyak diteliti di lingkungan SIT yang relatif lebih baru dan mungkin lebih terbuka terhadap inovasi dibandingkan madrasah negeri atau pesantren tradisional. Fokus partisipan dalam penelitian-penelitian ini bervariasi: 40%

memfokuskan pada kepala sekolah sebagai informan kunci, 32% pada guru generasi Z, dan 28% melibatkan keduanya atau ditambah dengan wakil kepala sekolah dan pengawas.

Sintesis tematik terhadap temuan dari berbagai literatur berhasil mengidentifikasi empat pola utama (patterns) manajemen konflik yang dikembangkan dan diterapkan oleh kepala SIT dalam merespons dinamika dengan guru generasi Z. Keempat pola ini bukanlah kategori yang saling eksklusif; dalam praktiknya, seorang kepala sekolah dapat menggunakan kombinasi dari beberapa pola tergantung pada sifat konflik dan konteksnya.

### **Pola Kolaboratif-Digital: Musyawarah di Ruang Maya**

Pola ini merepresentasikan adaptasi nilai tradisional Islam, syawara (musyawarah), ke dalam medium dan gaya komunikasi generasi digital. Kepala sekolah secara proaktif memanfaatkan platform komunikasi digital seperti grup WhatsApp khusus guru, Google Meet, Zoom, atau bahkan kanal Discord untuk memfasilitasi diskusi, mendengar aspirasi, dan menyelesaikan perbedaan pendapat. Musyawarah tidak lagi terikat pada ruang rapat fisik dan jam kerja formal, tetapi dapat berlangsung secara asinkron (pesan teks) atau sinkron (video call) dengan fleksibilitas waktu (Wahyudi & Fauzi, 2022; Pratiwi, 2024). Nilai islam yang daktualisasikan yaitu Al-Hikmah (kebijaksanaan) dalam memilih kata dan waktu berkomunikasi di ruang digital; Al-Mau'izhah al-Hasanah (nasihat yang baik) yang disampaikan secara tertulis atau lisan melalui video. Sehingga pola ini mengurangi kecanggungan guru generasi Z dalam menyampaikan kritik atau ide baru dibandingkan dengan rapat formal.

### **Pola Akomodatif-Spiritual: Kepala Sekolah sebagai Murobbi**

Dalam pola ini, kepala sekolah menempatkan diri lebih sebagai pendidik spiritual (murobbi) dan "orang tua" di sekolah daripada sekadar atasan administratif. Konflik dilihat bukan sebagai pelanggaran disiplin yang harus dihukum, tetapi sebagai bagian dari proses tarbiyah (pendidikan) dan pertumbuhan diri guru muda. Penyelesaian konflik dilakukan dengan pendekatan personal yang penuh kelembutan (rifq), melalui dialog empatik, mentoring individu, dan sering kali diintegrasikan dengan aktivitas pembinaan keislaman (Nurjanah, 2023; Hasan, 2022). Nilai islam yang diaktualisasikan yaitu Ar-Rahmah (kasih sayang), At-Tawadhu' (kerendahan hati), dan menjaga Ukhuwwah Islamiyah (persaudaraan sesama muslim). Sangat efektif untuk konflik yang bersifat relasional atau emosional, seperti rasa tidak dihargai, kesalahpahaman antarpribadi, atau konflik adaptasi nilai antara idealisme guru muda dengan budaya sekolah. Pola ini berhasil membangun loyalty based on love and respect, bukan hanya kepatuhan formal (Rahmat, 2023).

### **Pola Transformatif-Generasional: Konflik sebagai Katalis Perubahan**

Pola ini bersifat lebih visioner dan sistemik. Kepala sekolah yang menganut pola ini memandang konflik dengan generasi Z bukan sebagai masalah yang harus diredam, tetapi sebagai sinyal dan energi untuk melakukan transformasi budaya organisasi sekolah. Konflik dianggap sebagai gesekan yang diperlukan untuk menciptakan perubahan positif menuju sekolah yang lebih relevan dengan zaman (Shihab, 2021). Nilai islam yang diaktualisasikan yaitu Al-Islah (memperbaiki dan mendamaikan), Amar Ma'ruf Nahi

Munkar (mengajak pada kebaikan, mencegah kemungkaran) dalam konteks membangun sistem yang lebih baik. Konflik yang berulang dan bersifat struktural, seperti konflik mengenai sistem evaluasi yang dianggap tidak adil, prosedur administratif yang berbelit, atau kurangnya dukungan teknologi untuk pembelajaran inovatif. Pola ini mengubah "masalah" menjadi "proyek perbaikan bersama".

### **Pola Preventif-Budaya: Membangun Sistem yang Kebal Konflik**

Berbeda dengan tiga pola sebelumnya yang lebih reaktif, Pola Preventif-Budaya bersifat proaktif. Fokusnya adalah membangun fondasi budaya sekolah (school culture) dan sistem manajemen yang kuat sehingga potensi konflik dapat diminimalisir sejak awal. Kepala sekolah berperan sebagai arsitek budaya dan perekat sosial (Ali, 2022). Nilai Islam yang bisa diaktualisasikan yaitu At-Ta'awun (tolong-menolong), At-Ta'aruf (saling mengenal), dan menciptakan Biah Solihah (lingkungan yang baik). Sehingga pola ini bertujuan mencegah hampir semua jenis konflik, terutama yang bersumber dari miskomunikasi, kesenjangan sosial, atau ketiadaan prosedur yang jelas. Sekolah dengan budaya yang kuat cenderung memiliki tingkat kohesivitas tinggi dan mekanisme informal yang efektif untuk menyelesaikan gesekan kecil sebelum membesar.

Dampak pola manajemen konflik terhadap kinerja guru generasi Z, hubungan antara pendekatan manajemen konflik dan kinerja guru menghasilkan bukti yang konsisten tentang korelasi positif. Peningkatan kinerja tersebut terlihat dalam beberapa indikator kunci:

1. Inovasi Pedagogik dan Pemanfaatan Teknologi (TPACK): Pola Kolaboratif-Digital dan Transformatif-Generasional paling berdampak signifikan. Guru generasi Z merasa ide-ide mereka didengar dan difasilitasi. Studi oleh Pratiwi (2024) menemukan bahwa di SIT dimana kepala sekolah aktif menggunakan platform digital untuk berkolaborasi, terdapat peningkatan 40% dalam adopsi tool pembelajaran digital (seperti Quizizz, Nearpod, Canva for Education) oleh guru. Mereka tidak hanya menjadi pengguna, tetapi juga menjadi in-house trainer bagi rekan yang lebih senior.
2. Komitmen Organisasional dan Retensi: Pola Akomodatif-Spiritual dan Preventif-Budaya terbukti ampuh meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) dan loyalitas. Nurjanah (2023) dalam penelitian fenomenologinya menyimpulkan bahwa guru generasi Z yang merasa diperlakukan dengan penuh rahmat dan diintegrasikan dalam "keluarga besar" sekolah, menunjukkan niat untuk bertahan (retention intention) yang lebih tinggi dan keinginan untuk berkontribusi di luar tugas formal. Mereka menganggap sekolah bukan hanya tempat bekerja, tetapi juga wadah pengembangan diri dan spiritual.
3. Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis: Kombinasi dari keempat pola, terutama yang memberikan otonomi, pengakuan, dan dukungan sosial, berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja. Guru merasa lebih bahagia, termotivasi, dan stress akibat konflik yang tidak terselesaikan dapat berkurang (Fatimah & Hidayat, 2023). Kepala sekolah yang menerapkan pola preventif dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif secara signifikan mengurangi beban emosional guru.
4. Produktivitas dan Disiplin Kerja: Meski generasi Z sering diasosiasikan dengan keinginan untuk fleksibilitas, penelitian Zulkifli (2024) menunjukkan bahwa ketika fleksibilitas itu diberikan dalam kerangka kesepakatan yang jelas dan komunikasi yang baik (hasil dari pola kolaboratif), produktivitas justru meningkat. Guru lebih disiplin

dalam menyerahkan tugas administratif secara online dan lebih kreatif dalam memenuhi target pembelajaran karena merasa terlibat dalam proses penetapan target tersebut.

Mekanisme Penghubung (Linking Mechanisms) dalam analisis menunjukkan bahwa pola manajemen konflik tidak bekerja secara langsung, tetapi melalui beberapa mekanisme perantara: yaitu Trust and Psychological Safety: Pola kolaboratif dan akomodatif membangun kepercayaan dan rasa aman bagi guru untuk berpendapat dan berinovasi tanpa takut dihukum, Perceived Organizational Support (POS): Guru merasa organisasi (melalui kepala sekolah) peduli dan mendukung kesejahteraan dan perkembangan mereka, yang meningkatkan komitmen balik, Clarity and Justice: Pola transformatif dan preventif menciptakan kejelasan peran, prosedur, dan sistem yang dipersepsikan adil, mengurangi sumber konflik dan frustrasi, Value Congruence: Integrasi nilai-nilai Islam dalam penyelesaian konflik memperkuat keselarasan nilai antara pribadi guru (yang umumnya mencari makna dalam kerja) dengan nilai organisasi.

Temuan dari kajian literatur ini menguatkan sebuah proposisi sentral: Dalam konteks Sekolah Islam Terpadu yang unik, efektivitas manajemen konflik intergenerasional terletak pada kapasitas integratif kepala sekolah untuk menjadi "jembatan nilai" (value bridge). Jembatan ini menghubungkan dua sisi: di satu sisi, nilai-nilai Islam yang bersifat universal dan abadi (tsawabit), dan di sisi lain, realitas psiko-sosial generasi Z yang dinamis dan kontekstual (mutaghayyirat).

Praktik kepemimpinan yang berhasil, sebagaimana tergambar dalam keempat pola, menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam tidak kaku atau tertinggal zaman. Sebaliknya, nilai-nilai tersebut memiliki kelenturan (flexibility) dan kedalaman (depth) yang memungkinkan aktualisasi dalam bentuk-bentuk baru. Musyawarah (syawara) tidak kehilangan esensinya sebagai konsultasi untuk mencapai mufakat; yang berubah hanyalah mediumnya dari majelis fisik menjadi forum digital. Keteladanan (qudwah) tidak harus selalu tampil sebagai figur yang serba tahu dan otoriter; ia bisa mewujud dalam kepemimpinan yang partisipatif, mau belajar teknologi dari guru muda, dan mengakui keterbatasan. Kasih sayang (rahmah) dan persaudaraan (ukhuwwah) tetap menjadi dasar hubungan, tetapi ekspresinya bisa melalui mentoring personal yang penuh perhatian atau menciptakan budaya sekolah yang inklusif.

Kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang memahami "bahasa" dan "kode" generasi Z seperti kebutuhan akan transparansi, kecepatan, dan pengakuan lalu menerjemahkan prinsip-prinsip Islam ke dalam "bahasa" yang dapat dipahami dan dihargai oleh generasi ini. Misalnya, prinsip keadilan ('adl) diterjemahkan menjadi sistem penilaian kinerja yang transparan dan berbasis data digital. Prinsip amar ma'ruf nahi munkar diwujudkan dengan mendorong inovasi pembelajaran yang baik (ma'ruf) dan bersama-sama mereformasi prosedur kerja yang tidak efektif (munkar).

Prosedur kerja yang tidak efektif (munkar) merupakan sebuah tantangan dan kesenjangan yang bisa menghadang yaitu Kesenjangan Kompetensi Digital: Tidak semua kepala sekolah, terutama dari generasi yang lebih tua, memiliki kemahiran digital yang memadai untuk memimpin pola kolaboratif-digital secara efektif, Resistensi terhadap Perubahan: Budaya organisasi yang sudah mengakar kuat di beberapa SIT bisa menjadi penghalang bagi penerapan pola transformatif-generasional, Ketiadaan Panduan Operasional: Literatur menunjukkan bahwa sebagian besar strategi yang ada bersifat

improvisasi dan personal. Sangat jarang ditemukan SIT yang memiliki panduan atau prosedur operasional standar (POS) tertulis untuk manajemen konflik intergenerasional, Kesenjangan Pengukuran (Measurement Gap): Hampir tidak ada penelitian yang mengembangkan atau menggunakan instrumen yang spesifik dan tervalidasi untuk mengukur tingkat konflik generasi atau efektivitas strategi penyelesaiannya di konteks pendidikan Islam. Pengukuran kinerja juga masih sering terbatas pada aspek administratif, kurang menyentuh aspek inovasi dan kontribusi budaya.

Tantangan-tantangan inilah yang membuka peluang bagi pengembangan model dan kebijakan di masa depan, sekaligus menunjukkan bahwa bidang penelitian ini masih sangat terbuka untuk dieksplorasi lebih lanjut.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis komprehensif yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia oleh kepala sekolah dalam secara empiris teridentifikasi bahwa kepala Sekolah Islam Terpadu (SIT) di Indonesia telah mengembangkan dan menerapkan setidaknya empat pola utama manajemen konflik dalam berinteraksi dengan guru generasi Z. Keempat pola tersebut Kolaboratif-Digital, Akomodatif-Spiritual, Transformatif-Generasional, dan Preventif-Budaya merupakan bentuk kreatif dan kontekstual dari aktualisasi nilai-nilai dasar Islam (seperti syawara, rahmah, islah, ta'awun) dalam merespons karakteristik psiko-sosial generasi Z yang khas. Pola-pola ini tidak bekerja secara terpisah, tetapi sering kali saling melengkapi dalam sebuah pendekatan kepemimpinan yang holistik.

Terdapat bukti yang konsisten tentang hubungan positif antara penerapan keempat pola manajemen konflik tersebut dengan peningkatan berbagai aspek kinerja guru generasi Z. Peningkatan paling menonjol terlihat pada indikator inovasi pedagogik berbasis teknologi dan komitmen organisasional. Hubungan ini dimediasi oleh faktor-faktor psikologis dan organisasional seperti peningkatan kepercayaan, persepsi dukungan organisasi, kejelasan sistem, dan keselarasan nilai. Temuan ini menegaskan bahwa mengelola konflik dengan bijaksana dan berdasarkan nilai bukanlah beban, melainkan investasi strategis untuk meningkatkan kapital manusia sekolah.

Kajian ini berhasil memetakan kesenjangan pengetahuan (knowledge gap) yang kritis. Di satu sisi, praktik di lapangan menunjukkan dinamika dan inovasi yang hidup. Di sisi lain, level pengembangan teori dan alat bantu masih tertinggal. Belum ada model konseptual yang komprehensif yang secara khusus dirancang untuk memandu manajemen konflik intergenerasional di lingkungan pendidikan Islam. Demikian pula, instrumen pengukuran yang terstandarisasi dan kontekstual masih sangat langka. Kesenjangan ini mengakibatkan pengetahuan yang terfragmentasi dan kurangnya panduan yang sistematis bagi para praktisi.

Efektivitas kepemimpinan kepala SIT dalam konteks multigenerasi sangat ditentukan oleh kapasitas integratif dan adaptif mereka. Kepala sekolah yang sukses adalah yang mampu menjalankan peran ganda: sebagai penjaga nilai-nilai Islam yang teguh sekaligus sebagai pembelajar yang luwes terhadap realitas generasi baru.

Mereka berfungsi sebagai "penerjemah budaya" dan "fasilitator dialog" antara tradisi dan modernitas.

Kajian ini diharapkan telah memberikan landasan yang kokoh dan arah yang jelas bagi pengembangan teori, praktik, dan kebijakan di bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam yang responsif terhadap tantangan dan peluang era multigenerasi. Dengan mengelola konflik secara bijaksana dan berlandaskan nilai, Sekolah Islam Terpadu tidak hanya dapat meningkatkan kinerja gurunya, tetapi juga mengukuhkan posisinya sebagai lembaga pendidikan yang relevan, bermartabat, dan transformatif di abad ke-21.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Nazwa, F., Syarifah, U., Cahyana, N. I., & Chaniago, H. (2025). Gaya Komunikasi Lingkungan Kantor Generasi Z : Pengaruhnya. 1, 1-9.
- Turmuzi, A., Citriadin, Y., & Kusaeri, A. (2024). Tadbir muwahhid. <https://doi.org/10.30997/jtm.v8i1.12975>