

Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Profesionalisme Guru Di Mts Al-Hikmah Bandar Lampung

Adi Widiatmoko¹

¹ Universitas Lampung, Bandar Lampung

¹ Universitas Lampung

Email: ¹ adiiwidiatmoko4@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah dalam membentuk dan membina profesionalisme guru melalui manajemen konflik yang tepat dan strategi komunikasi yang efektif di MTs Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung. Tujuannya untuk mengetahui proses identifikasi konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah yang diterapkan dalam membentuk profesionalisme guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan. Data kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman melalui tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber dan teknik serta member check. Hasil Penelitian di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung mengungkap bahwa potensi konflik organisasi dipengaruhi oleh faktor struktural dan kultural dalam manajemen komunikasi serta hubungan kerja. Kepala sekolah berperan sentral melalui strategi komunikasi adaptif, partisipatif, dan empatik untuk memperkuat koordinasi dan kolaborasi. Kombinasi antara manajemen konflik yang konstruktif, kepemimpinan transformasional, serta komunikasi dialogis berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan profesional, sekaligus membangun budaya sekolah yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kata kunci: Manajemen Konflik, Strategi Komunikasi, Profesionalisme Guru, Kepala Sekolah

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan proses ilmiah dan seni dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, serta mengawasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. (Juicharoen et al., 2025) Dalam konteks pendidikan, manajemen memiliki peran vital dalam mengarahkan sumber daya manusia menuju tercapainya efektivitas organisasi sekolah. (Sinnaiah, 2023) Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dituntut mampu mengelola potensi manusia, termasuk dalam mengatasi konflik yang muncul di lingkungan sekolah, baik antarindividu maupun antarkelompok (T. Kilag et al., 2023).

Konflik di lingkungan sekolah merupakan hal yang alamiah dan dapat memberikan dampak positif apabila dikelola dengan tepat (Shabani, 2022). Kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam menerapkan strategi manajemen konflik yang efektif, seperti kolaborasi, kompromi, maupun kompetisi, sesuai dengan konteks situasi (Sinnaiah, 2023). Efektivitas manajemen konflik ini tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan strategi komunikasi yang tepat. Komunikasi yang baik berfungsi sebagai sarana koordinasi dan kontrol dalam organisasi, serta menjadi kunci dalam membangun hubungan yang harmonis dan produktif di lingkungan kerja (Martin et al., 2025).

Strategi komunikasi kepala sekolah yang efektif harus mencakup pemahaman terhadap audiens (guru dan tenaga kependidikan), penentuan tujuan komunikasi, pemilihan media yang sesuai, serta penyampaian pesan yang jelas dan terukur (Putri & Wibowo, 2025). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Mohanad A. Deif yang menyatakan, strategi komunikasi yang terarah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi pendidikan (Deif et al., 2025). Dengan demikian, kombinasi antara manajemen konflik dan strategi komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, meningkatkan kinerja guru, serta membentuk profesionalisme guru (T. Kilag et al., 2023).

Profesionalisme guru menjadi indikator utama mutu pendidikan. Guru profesional tidak hanya dituntut untuk menguasai materi pembelajaran, tetapi juga memiliki kemampuan interpersonal yang baik, berintegritas, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi pendidikan (Mujiyatun et al., 2021). Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasional yang membina, memotivasi, dan menciptakan iklim sekolah yang mendorong pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan (Soraya, 2023). Maka dari itu, kepala Sekolah dituntut tanggap terhadap perubahan serta mampu peka terhadap situasi sehingga semua persoalan dapat diatasi. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan peneliti memilih MTs Al Hikmah Bandar Lampung sebagai objek penelitian.

MTs Al Hikmah Bandar Lampung merupakan lembaga pendidikan islam berbasis *boarding school* yang memberikan layanan pendidikan dan pengajaran selama 24 Jam penuh. Waktu sehari semalam dialokasikan untuk mempelajari agama Islam yang mana kurikulumnya mengacu pada Pondok Lirboyo Kediri Jawa Timur. MTs Al Hikmah berlokasi strategis di pusat Kota Bandar Lampung. Dengan visi “Terwujudnya generasi muslim yang berakhlakul karimah, unggul dalam prestasi dan terampil dalam teknologi,” sekolah ini mengintegrasikan kurikulum nasional dan pesantren untuk membentuk peserta didik yang beriman, berilmu, dan berkarakter. Dalam mewujudkan visi dan misi madrasah, kepala sekolah memberikan ruang gerak yang seluas-luasnya kepada para guru dan tenaga pendidik untuk mengembangkan profesionalisme agar berkreasi dan berinovasi yang menunjang kompetensinya. Pengembangan tersebut diantaranya seperti mengikuti pelatihan yang sudah terjadwal melalui PINTAR Kemenag dan workshop yang diadakan sekolah setiap awal semester dengan menghadirkan narasumber dari berbagai bidang. Workshop ini dirancang untuk menjawab kebutuhan guru, baik dari aspek metode pembelajaran, bimbingan konseling, maupun administrasi. Selain itu sekolah juga memmberikan kesempatan untuk guru yag hendak melanjutkan jenjang pendidikan strata dua, hal ini penting dalam mengembangkan profesionalisme guru melalui pemberdayaan, inovasi, dan pembinaan berkelanjutan (Muslim, 2025).

Menurut keterangan keterangan guru fiqih saat diwawancarai menyatakann bahwa, kepala sekolah berupaya membangun budaya sekolah yang religius dengan menumbuhkan iklim saling membantu, kerja sama, dan kekeluargaan di antara seluruh warga sekolah (Muson, 2025b). Selain itu kepala tata usaha MTs Al Hikmah juga menyatakan, upaya peningkatan kompetensi guru untuk menjadi profesional terus dilakukan melalui hubungan harmonis antara kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan masyarakat. Pola komunikasi yang terbuka serta sikap kepala sekolah yang tidak anti kritik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Proses pembelajaran berlangsung menyenangkan dengan pemanfaatan media digital seperti internet dan proyektor, sementara suasana religius tetap terjaga (Syaifullah, 2025).

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik meneliti “Manajemen Konflik dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Membentuk Profesionalisme Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung.” Penelitian ini berfokus pada tiga hal utama, yaitu: Bagaimana proses identifikasi potensi konflik oleh kepala sekolah? Bagaimana strategi komunikasi kepala sekolah? serta Bagaimana pembentukan profesionalisme guru dengan manajemen konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah MTs Al-Hikmah Bandar Lampung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi untuk memahami pengalaman kepala sekolah dan guru dalam manajemen konflik serta

strategi komunikasi di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung (Alhazmi & Kaufmann, 2022). Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali makna dari pengalaman nyata subjek penelitian (Stilwell & Harman, 2021). Lokasi penelitian dipilih karena sekolah ini memiliki sistem pendidikan terpadu dan kepemimpinan yang menonjol dalam membangun profesionalisme guru melalui komunikasi efektif dan pengelolaan konflik yang konstruktif (Friesen, 2023).

Penelitian dilakukan melalui beberapa langkah sistematis, yaitu: (1) pengumpulan data dengan wawancara mendalam terhadap kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, observasi partisipatif terhadap aktivitas komunikasi dan penyelesaian konflik di lingkungan sekolah, serta pengumpulan dokumen seperti program kerja dan laporan kegiatan, (Leavy, 2020) (2) analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menemukan pola makna dari pengalaman para informan, (Miles et al., 2021) (3) uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, serta member check untuk memastikan validitas dan konsistensi temuan (Miles et al., 2021). Melalui metodologi ini, penelitian memberikan gambaran empiris yang mendalam tentang bagaimana kepala sekolah mengelola konflik dan menerapkan strategi komunikasi dalam membentuk profesionalisme guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Identifikasi Potensi Konflik Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

Dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan, dinamika hubungan antarindividu dan kelompok sering kali menjadi faktor penentu dalam tercapainya tujuan bersama (Binns, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa dinamika organisasi di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung mencerminkan adanya potensi konflik yang bersumber dari empat indikator utama: penurunan komunikasi efektif, penurunan kinerja dan produktivitas, ketidakpuasan karyawan, serta munculnya kelompok-kelompok terpisah (*cliques*) (Sebastian et al., 2022).

a. Penurunan Komunikasi Efektif

Komunikasi menjadi faktor kunci dalam menjaga koordinasi dan keharmonisan di lingkungan sekolah (Talli et al., 2024). Namun, hasil penelitian mengindikasikan adanya penurunan efektivitas komunikasi akibat ketergantungan berlebih pada media daring seperti WhatsApp yang sering menimbulkan salah tafsir informasi, terutama terkait instruksi administratif. Penyebab lain termasuk tidak adanya standar komunikasi baku, perbedaan gaya komunikasi antara pimpinan dan staf, serta terbatasnya interaksi langsung (Abdul Malik, 2025).

Untuk memperbaikinya, kepala sekolah menerapkan strategi seperti briefing rutin, komunikasi informal, dan pembentukan grup koordinasi berdasarkan bidang tugas. Kepemimpinan yang terbuka, budaya kekeluargaan, dan transparansi informasi menjadi faktor pendukung utama dalam meningkatkan efektivitas komunikasi dan mencegah konflik komunikasi di masa mendatang (Muslim, 2025).

b. Penurunan Kinerja dan Produktivitas

Konflik internal yang tidak tertangani berdampak langsung pada kinerja dan produktivitas guru. Fenomena ini tampak dari keterlambatan administrasi, rendahnya partisipasi kegiatan sekolah, serta ketidakseimbangan beban kerja. Kepala sekolah mengatasi masalah tersebut dengan pendekatan humanis melalui supervisi rutin, refleksi bersama, dan diskusi terbuka yang melibatkan guru BK (*Observasi peneliti terhadap dinamika komunikasi antar guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, dilakukan pada 1-30 September, 2025*). Strategi rotasi tugas, apresiasi atas prestasi, dan pembentukan iklim kerja kolaboratif terbukti meningkatkan semangat dan tanggung jawab guru. Upaya individu seperti manajemen waktu dan penggunaan teknologi turut mempercepat pemulihan produktivitas. Integrasi nilai-nilai pesantren dalam pembelajaran juga memperkuat motivasi dan stabilitas kinerja tenaga pendidik.

c. Ketidakpuasan Karyawan

Ketidakpuasan guru dan staf terhadap sistem kerja, kepemimpinan, dan pembagian tugas menjadi pemicu konflik laten yang berdampak pada semangat kerja dan kolaborasi (Ramazan, 2022). Hasil wawancara menunjukkan bahwa rendahnya dukungan emosional dan ketidakseimbangan beban kerja memperburuk motivasi (Ratna Kusuma Dewi, 2025). Kepala sekolah menerapkan pendekatan empatik dengan memberikan fleksibilitas tugas, dukungan psikologis melalui guru BK, serta apresiasi baik secara formal maupun informal (*Observasi Peneliti Terhadap Ketidakpuasan Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, dilakukan pada 1-30 September, 2025*).

Dari sisi guru BK, pengakuan terhadap peran dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Program konseling kelompok yang berhasil meningkatkan motivasi belajar siswa menjadi contoh konkret bahwa pengakuan profesional dapat memperkuat komitmen dan produktivitas guru (Yustiana, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan responsif dan komunikasi terbuka menjadi pilar penting dalam menjaga kepuasan kerja di lingkungan sekolah.

d. Adanya Kelompok-Kelompok Terpisah (*Cliques*)

Fenomena terbentuknya kelompok sosial tertutup antar guru merupakan indikator lain dari potensi konflik di sekolah (Kiuru et al., 2020). Kelompok ini muncul karena kedekatan pribadi atau latar belakang yang sama, namun dapat menciptakan eksklusivitas dan menurunkan partisipasi lintas kelompok (Alam & Mohanty, 2023).

Kepala sekolah menilai keberadaan cliques sebagai hal wajar, tetapi perlu dikelola agar tidak menimbulkan ketegangan sosial.

Strategi yang diterapkan meliputi pembentukan tim kerja heterogen, forum diskusi terbuka, serta kegiatan sosial seperti senam bersama dan pelatihan kolaboratif. Guru BK menekankan pentingnya komunikasi lintas mapel dan kegiatan nonformal untuk memperkuat solidaritas. Selain itu, pelibatan guru dalam perencanaan kegiatan terbukti meningkatkan rasa memiliki dan kebersamaan (Yustiana, 2025). Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif dan komunikasi yang partisipatif menjadi solusi efektif dalam menjaga keharmonisan serta mengurangi risiko konflik akibat segregasi sosial di lingkungan sekolah.

1. Strategi Komunikasi Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung

Komunikasi merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan pendidikan, terutama bagi kepala sekolah yang berperan sebagai penggerak utama organisasi sekolah (Erbay et al., 2024). Penelitian ini menganalisis strategi komunikasi Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung berdasarkan 3 indikator utama, yaitu tujuan komunikasi, audiens sasaran, media dan saluran komunikasi (Sato et al., 2020).

a. Tujuan Komunikasi

Strategi komunikasi dalam lembaga pendidikan berperan penting dalam memperkuat koordinasi, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta memastikan ketercapaian visi dan misi sekolah (Erbay et al., 2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung menerapkan strategi komunikasi yang terarah dengan tiga tujuan utama, yaitu penyampaian informasi, pembinaan, dan motivasi (*Observasi peneliti terhadap dinamika komunikasi antar guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, dilakukan pada 26 Januari-28 Februari, 2026*).

Komunikasi informatif dilakukan melalui rapat, surat edaran, serta media digital guna menyampaikan kebijakan dan program sekolah secara jelas dan terarah (Diliyannti, 2026). Komunikasi pembinaan diterapkan melalui pendekatan dialogis, di mana kepala sekolah lebih mengedepankan diskusi dan solusi daripada teguran langsung. Sementara itu, komunikasi motivatif diwujudkan melalui pemberian apresiasi, pesan inspiratif, dan dorongan moral bagi guru serta siswa. Strategi ini menciptakan suasana komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan mendukung kolaborasi. Efektivitasnya tercermin dari meningkatnya pemahaman terhadap kebijakan, partisipasi aktif warga sekolah, serta minimnya kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Tony Bush yang menekankan bahwa komunikasi strategis kepemimpinan pendidikan berperan dalam membangun budaya kolaboratif dan peningkatan kinerja organisasi sekolah (Bush, 2025). Demikian pula, Yeunjae Lee dan Jarim Kim menegaskan bahwa pemimpin dengan komunikasi terbuka

dan partisipatif mampu meningkatkan kepercayaan serta kepuasan kerja bawahan (Lee & Kim, 2022).

b. Audiens Sasaran

Efektivitas komunikasi di lingkungan sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin memahami karakteristik audiens sasaran, yakni guru, staf, siswa, dan orang tua (Desriyanto et al., 2017). Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung menerapkan strategi komunikasi adaptif dengan menyesuaikan gaya, bahasa, dan pendekatan sesuai kebutuhan tiap kelompok. Kepada guru, digunakan komunikasi formal dan terbuka, kepada staf, pendekatan praktis dan langsung dengan siswa, gaya santai dan membimbing; sementara dengan orang tua, komunikasi dilakukan secara sopan, komunikatif, dan empatik (*Observasi peneliti terhadap dinamika komunikasi antar guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, dilakukan pada 26 Januari-28 Februari, 2026*). Pendekatan ini memungkinkan pesan tersampaikan jelas dan diterima secara positif.

Hasil observasi menunjukkan kepala sekolah juga mendorong komunikasi dua arah dengan memberi ruang diskusi dan tanggapan. Strategi ini memperkuat kolaborasi, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan partisipasi warga sekolah. Tantangan utama ialah menjaga konsistensi pesan di tengah perbedaan latar belakang dan pemahaman audiens.

Temuan ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge dalam penelitian Dewi Susita dkk, yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan pesan dengan karakter penerima (Susita et al., 2020). Dengan demikian, komunikasi adaptif menjadi kunci terciptanya lingkungan pendidikan yang harmonis dan produktif.

c. Media dan Saluran Komunikasi

Efektivitas komunikasi di MTs Al Hikmah Bandar Lampung sangat dipengaruhi oleh pemilihan media dan saluran komunikasi yang tepat. Kepala sekolah mengombinasikan media konvensional dan digital seperti rapat tatap muka, grup WhatsApp, surat edaran, dan media sosial sekolah untuk menjangkau guru, staf, siswa, dan orang tua. (Fischer et al., 2020)

Media utama yang digunakan meliputi rapat tatap muka, grup WhatsApp, surat edaran, serta media sosial sekolah. Rapat digunakan untuk penjelasan kebijakan dan diskusi WhatsApp dimanfaatkan untuk penyampaian informasi cepat surat edaran untuk dokumen formal sementara media sosial berfungsi sebagai sarana publikasi (Muslim, 2026). Pemilihan media disesuaikan dengan karakter audiens: guru dan staf lebih efektif melalui komunikasi langsung dan digital, siswa melalui pendekatan informal, dan orang tua melalui surat serta pertemuan tatap muka.

Kepala sekolah juga memastikan efektivitas komunikasi dengan menggabungkan berbagai media dan melakukan tindak lanjut agar tidak ada informasi terlewat. Strategi ini menciptakan arus informasi yang cepat, terbuka, dan mendukung koordinasi sekolah secara efisien. Temuan ini sejalan dengan M. Ohara 2023 yang menegaskan pentingnya integrasi komunikasi lisan, tertulis, dan digital dalam manajemen pendidikan modern (Ohara, 2023).

3. Pembentukan Profesionalisme Guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung

Pembentukan profesionalisme guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung berfokus pada peningkatan kompetensi melalui penguasaan materi, pemahaman struktur konsep dan pola pikir ilmiah, kemampuan mengembangkan materi pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) (Budiarto et al., 2024). Kepala sekolah berperan penting dalam memfasilitasi pengembangan ini melalui supervisi akademik, pelatihan, dan pembinaan berkelanjutan.

a. Penguasaan Materi, Struktur Konsep Dan Pola Pikir

Peningkatan profesionalisme guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung ditunjukkan melalui penguatan kompetensi dalam penguasaan materi, pemahaman struktur konsep, dan pengembangan pola pikir ilmiah. Kepala sekolah berperan aktif memastikan hal ini melalui supervisi akademik terjadwal, penelaahan perangkat ajar, pelaksanaan MGMP internal, serta penggunaan instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) sebagai alat evaluasi objektif (*Observasi lapangan, kelas VII-B dan VIII-B MTs Al Hikmah Bandar Lampung, 13 Oktober, 2025*). Hasil evaluasi menjadi dasar perencanaan pelatihan dan pengembangan profesional yang relevan dengan kebutuhan masing-masing guru.

Guru secara aktif memperbarui pengetahuan melalui pelatihan, literatur digital, dan refleksi pembelajaran. Dalam praktiknya, mereka menyusun konsep pembelajaran secara sistematis, menggunakan peta konsep dan media kontekstual untuk memudahkan pemahaman siswa. Materi juga dikaitkan dengan kehidupan nyata guna menumbuhkan pola pikir kritis dan aplikatif (*Observasi langsung terhadap kegiatan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung, mencakup analisis hasil evaluasi kinerja guru sebagai dasar perencanaan pelatihan dan pengembangan profesional, 11 Februari 2026, 2026*).

Secara keseluruhan, pembentukan profesionalisme guru di MTs Al Hikmah berlangsung secara kolaboratif dan berkelanjutan, dengan dukungan manajerial yang kuat dan budaya belajar reflektif. Upaya ini terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran dan relevansi materi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan modern (*Observasi lapangan, kelas VII C, VIII A, dan IX B MTs Al Hikmah Bandar Lampung, 3 November., 2025*).

b. Mengembangkan Materi Pembelajaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTs Al Hikmah Bandar Lampung memiliki komitmen kuat dalam mendorong guru mengembangkan materi pembelajaran yang inovatif dan kontekstual. Kepala sekolah berperan aktif melalui supervisi akademik, pelatihan, serta fasilitasi akses digital seperti Pintar Kemenag untuk mendukung peningkatan kompetensi guru. Guru menyesuaikan materi dengan kebutuhan dan karakteristik siswa melalui tes diagnostik, pembelajaran kontekstual, serta pengaitan materi dengan kehidupan nyata. Salah satu contohnya dalam temuan penleiti pada pelajaran Fikih melalui wawancara dengan guru, dalam paparannya bapak Muson seselaku guru fikih dalam menyampaikan materi beliau menghubungkan konsep keagamaan dengan praktik keseharian santri agar lebih aplikatif dan mudah di pahami peserta didik (Muson, 2025a).

Sumber ajar mencakup kurikulum nasional, buku teks Kemenag, dan kitab klasik seperti Safinatun Najah, Fathul Qarib, dan Taqrib, yang dikombinasikan untuk menjaga keseimbangan antara keilmuan tradisional dan modern. Efektivitas materi dievaluasi melalui asesmen formatif, refleksi, dan MGMP internal sebagai forum penyempurnaan berkelanjutan (Muson, 2025a).

Secara keseluruhan, pengembangan materi di MTs Al Hikmah menunjukkan sinergi antara kebijakan sekolah dan profesionalisme guru dalam menciptakan pembelajaran yang relevan, kontekstual, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

c. Mengembangkan Keprofesionalan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan keprofesionalan guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung berjalan secara sistematis dan berkelanjutan. Sekolah memiliki komitmen kuat dalam meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, seminar, serta kegiatan MGMP yang difasilitasi oleh Kementerian Agama maupun lembaga pendidikan lainnya. Dukungan juga diberikan melalui akses ke platform digital seperti Pintar Kemenag dan SIMPATIKA, yang memungkinkan guru mengembangkan kompetensi secara mandiri (Muslim, 2025).

Dalam observasi peneliti menemukan bahawa kepala sekolah berperan aktif melalui supervisi akademik, pendampingan, serta pemberian apresiasi kepada guru inovatif. Kolaborasi antarguru diperkuat melalui forum diskusi internal dan MGMP yang berfungsi sebagai sarana refleksi dan pertukaran praktik baik. Guru menunjukkan partisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesional minimal dua hingga tiga kali dalam setahun, baik secara luring maupun daring (Muslim, 2025). Seorang informan guru mata pelajaran bahasa inggris dalam wawancara menyampaikan bahwa, meskipun terdapat kendala seperti keterbatasan waktu, biaya, dan akses pelatihan, guru tetap berupaya meningkatkan profesionalisme melalui pembelajaran mandiri dan webinar. Sekolah juga memberikan dukungan administratif serta fleksibilitas bagi guru yang mengikuti sertifikasi atau melanjutkan studi ke jenjang S2 (Noviyanti, 2025).

Secara keseluruhan, pengembangan keprofesionalan guru di MTs Al Hikmah menunjukkan sinergi antara kebijakan sekolah dan komitmen guru. Upaya ini menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran serta kesiapan guru menghadapi tantangan pendidikan modern.

d. Memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan TIK di MTs Al Hikmah Bandar Lampung telah mendukung peningkatan profesionalisme guru. Sekolah menyediakan fasilitas seperti internet, proyektor, laptop, dan laboratorium komputer, serta rutin mengadakan pelatihan internal dan mendorong penggunaan platform digital seperti Pintar Kemenag dan Rumah Belajar (Mashudi, 2025).

Temuan dalam observasi menunjukkan guru memanfaatkan media digital seperti *Microsoft PowerPoint* dan video pembelajaran untuk menciptakan proses belajar yang interaktif. Namun, tantangan masih ditemukan, terutama pada kesenjangan literasi digital guru, keterbatasan perangkat, dan keterbatasan siswa sebagai santri yang tidak dapat menggunakan gawai. Untuk mengatasinya, guru berinovasi dengan pembelajaran berbasis visual dan proyeksi (*Observasi lapangan, MTs Al Hikmah Bandar Lampung, 26 Januari-28 Februari, 2026*).

Secara keseluruhan, integrasi TIK di MTs Al Hikmah berjalan cukup baik dan mencerminkan komitmen kelembagaan untuk membangun ekosistem pembelajaran digital yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Pemanfaatan TIK terbukti meningkatkan kualitas proses belajar mengajar serta memperkuat profesionalisme guru dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21.

Pembahasan

1. Identifikasi Potensi Konflik Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

Konflik organisasi merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam lingkungan kerja, terutama di institusi pendidikan seperti MTs Al Hikmah Bandar Lampung. Hasil dan temuan penelitian menunjukkan bahwa potensi konflik di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung muncul melalui empat indikator utama, yaitu menurunnya efektivitas komunikasi, kinerja dan produktivitas, kepuasan kerja, serta terbentuknya kelompok informal yang tertutup. Keempat aspek ini saling berinteraksi dan membentuk dinamika konflik organisasi yang kompleks.

Pertama, penurunan komunikasi efektif menjadi akar utama konflik. Ketergantungan pada media digital seperti WhatsApp tanpa kejelasan struktur komunikasi menimbulkan kesalahpahaman dan penurunan partisipasi dalam forum formal. Komunikasi yang ambigu memperkuat ketidakpastian peran, sebagaimana diungkapkan Robbins dalam *The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness* karya (Mukhtar

et al., 2020), menyatakan bahwa komunikasi yang tidak terbuka dapat memicu ketegangan interpersonal.

Kedua, konflik tercermin dari penurunan produktivitas dan kinerja guru akibat ketimpangan beban kerja dan lemahnya koordinasi. Kondisi ini menunjukkan adanya konflik laten yang berdampak pada efektivitas organisasi. Fenomena ini memperkuat temuan (Nakata et al., 2025) yang menjelaskan bahwa upaya manajemen melalui supervisi dan evaluasi sudah dilakukan, namun strategi kolaboratif dan berkelanjutan masih diperlukan untuk menjaga stabilitas kinerja selaras dengan.

Ketiga, Sementara itu, munculnya ketidakpuasan kerja guru di MTs Al Hikmah mencerminkan adanya masalah motivasional yang bersifat psikologis. Rendahnya pengakuan profesional dan kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan memperkuat ketegangan antar individu. Menurut (Yean et al., 2022) dalam *Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff* menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja yang dibiarkan dapat berkembang menjadi konflik terbuka karena menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi. Oleh karena itu, langkah kepala sekolah dalam menerapkan pendekatan empatik dan pemberdayaan komunitas belajar menjadi relevan dalam mengembalikan motivasi kerja guru.

Keempat, munculnya cliques atau kelompok tertutup menyebabkan fragmentasi sosial dan menurunkan kolaborasi antar guru. Kepala sekolah menanggapi hal ini dengan membentuk tim kerja heterogen dan forum diskusi inklusif, yang terbukti efektif dalam menumbuhkan kohesi sosial dan menekan konflik horizontal (Hurtado et al., 2021).

Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik di MTs Al-Hikmah bersumber dari persoalan struktural dan kultural dalam komunikasi dan manajemen kerja. Konflik diidentifikasi bukan sebagai hambatan semata, tetapi sebagai peluang pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, penguatan komunikasi formal, distribusi kerja yang adil, serta kepemimpinan partisipatif menjadi kunci dalam menciptakan budaya sekolah yang kolaboratif dan adaptif terhadap dinamika internal.

b. Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Di Mts Al Hikmah Bandar Lampung

Komunikasi menjadi komponen kunci dalam manajemen pendidikan karena menentukan efektivitas koordinasi dan hubungan kerja. Menurut (Ghamrawi et al., 2024), komunikasi dialogis dalam kepemimpinan pendidikan mampu memperkuat profesionalisme guru dan meningkatkan keterlibatan dalam proses pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian di MTs Al Hikmah Bandar Lampung menerapkan strategi komunikasi yang adaptif dengan mempertimbangkan tujuan, audiens, serta media komunikasi yang relevan. Strategi ini tidak hanya menyampaikan

informasi, tetapi juga membina dan memotivasi guru, sehingga membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan produktif.

Dari aspek tujuan komunikasi, kepala sekolah menekankan fungsi informatif, pembinaan, dan motivasional melalui rapat, edaran, dan grup WhatsApp. Pendekatan dialogis digunakan untuk memperkuat profesionalitas dan kepercayaan guru, (Chung, 2023) sementara apresiasi verbal dan simbolik meningkatkan motivasi kerja. (Ghamrawi et al., 2024)

Dalam hal audiens, kepala sekolah menyesuaikan gaya komunikasi sesuai karakter penerima pesan: formal untuk guru, praktis bagi staf, membimbing bagi siswa, dan empatik untuk orang tua. Pendekatan ini mencerminkan kepemimpinan transformatif yang menekankan partisipasi dan empati.

Dari segi media dan saluran, digunakan kombinasi kanal formal seperti rapat dan informal seperti WhatsApp, media sosial sekolah, serta surat edaran. Strategi ini memperkuat koordinasi antar staf dan guru serta mempercepat penyebaran informasi penting. Pemilihan media yang tepat meningkatkan efektivitas komunikasi dan keterlibatan warga sekolah (Susita et al., 2020). Secara keseluruhan, strategi komunikasi kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang terbuka, responsif, dan partisipatif. Pendekatan ini berhasil memperkuat koordinasi, menumbuhkan semangat kolaborasi, serta mendukung tercapainya visi dan misi pendidikan madrasah.

c. Pembentukan Profesionalisme Guru Dengan Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Di Mts Al Hikmah Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan profesionalisme guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung dilakukan melalui strategi yang terarah, kolaboratif, dan berkelanjutan. Melalui pendekatan fenomenologi, ditemukan bahwa guru memiliki kesadaran tinggi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional, yang tercermin dalam penguasaan materi, kemampuan mengembangkan pembelajaran kontekstual, serta adaptasi terhadap teknologi.

Guru aktif memperbarui pengetahuan melalui pelatihan, seminar, serta platform digital seperti PINTAR Kemenag. Mereka juga mengembangkan materi ajar yang relevan dengan kurikulum dan kebutuhan santri pesantren. Sekolah mendukung proses ini melalui kebijakan inovatif, supervisi akademik rutin, serta pelatihan internal yang mendorong diferensiasi pembelajaran sesuai karakteristik siswa. Dukungan kepala sekolah dalam bentuk bimbingan, apresiasi, dan komunikasi dialogis berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan produktif.

Manajemen konflik diimplementasikan dengan pendekatan persuasif dan solutif, di mana kepala sekolah mengedepankan komunikasi dua arah untuk meredakan perbedaan dan menjaga keharmonisan tim. Strategi komunikasi yang partisipatif memperkuat kolaborasi guru serta meningkatkan komitmen terhadap pengembangan

profesional berkelanjutan. Upaya ini sejalan dengan temuan (Khosravi et al., 2020) bahwa komunikasi dialogis memperkuat profesionalitas, serta (Mujiyatun et al., 2021) yang menegaskan pentingnya apresiasi dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi aspek penting pembentukan profesionalisme. Guru menggunakan perangkat digital seperti PowerPoint, video, dan aplikasi pembelajaran untuk menciptakan proses belajar yang lebih interaktif. Meskipun terdapat kendala fasilitas dan kesenjangan literasi digital, sekolah menanggapi dengan menyediakan pelatihan dan pendampingan teknis yang berkelanjutan.

Pembentukan profesionalisme guru di MTs Al Hikmah mencerminkan sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah, manajemen konflik yang konstruktif, dan strategi komunikasi yang adaptif. Ketiganya berperan sebagai fondasi terciptanya budaya kerja kolaboratif yang mendorong inovasi, refleksi diri, dan kesiapan guru menghadapi tuntutan pendidikan abad ke-21.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa potensi konflik organisasi muncul akibat faktor struktural dan kultural dalam manajemen komunikasi serta hubungan kerja, yang tercermin dari penurunan efektivitas komunikasi, kinerja dan produktivitas guru, ketidakpuasan kerja, serta terbentuknya kelompok informal tertutup. Konflik tersebut tidak hanya menjadi hambatan, tetapi juga peluang pembelajaran bagi organisasi. Kepala sekolah berperan penting melalui strategi komunikasi yang adaptif, partisipatif, dan empatik dengan menekankan dialog terbuka, apresiasi, serta pemanfaatan media komunikasi yang beragam untuk memperkuat koordinasi dan kolaborasi. Dalam pembentukan profesionalisme guru, kombinasi manajemen konflik yang konstruktif, strategi komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan transformasional terbukti menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, serta mendorong peningkatan kompetensi profesional melalui pelatihan, pemanfaatan teknologi, dan kerja sama berkelanjutan. Sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi dialogis, dan manajemen konflik solutif menjadi fondasi budaya sekolah yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan serta profesionalisme guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung.

REFERENSI

- Abdul Malik. (2025). *Wawancara Waka Kesiswaan MTs Al-Hikmah Bandar Lampung (15 Setember 2025)*.
- Alam, A., & Mohanty, A. (2023). Cultural beliefs and equity in educational institutions : exploring the social and philosophical notions of ability groupings in teaching and learning of mathematics. *International Journal of Adolescence and Youth*, 28(1). <https://doi.org/10.1080/02673843.2023.2270662>

- Alhazmi, A. A., & Kaufmann, A. (2022). Phenomenological Qualitative Methods Applied to the Analysis of Cross-Cultural Experience in Novel Educational Social Contexts. *Frontiers in Psychology*, 13(A). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.785134>
- Binns, R. (2020). On the apparent conflict between individual and group fairness. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 514–524. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372864>
- Budiarto, Kamil, M., Rahman, A., Asrowi, Gunarhadi, & Efendi, A. (2024). Proposing Information and Communication Technology (ICT)-Based Learning Transformation to Create Competitive Human Resources: A Theoretical Review. *Multidisciplinary Reviews*, 7(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.31893/multirev.2024076>.
- Bush, T. (2025). *School leadership models: Global interest in western perspectives*. 1985. <https://doi.org/10.1177/17411432251363110>
- Chung, E. (2023). Eleven factors contributing to the effectiveness of dialogic reflection: understanding professional development from the teacher's perspective. *Pedagogies: An International Journal*, 18(2), 268–288. <https://doi.org/10.1080/1554480X.2021.2013234>
- Deif, M. A., Bounceur, A., Mouakket, S., & Hafez, M. A. (2025). A multi-agent framework for detecting and forecasting silent resistance in organizational communication: Implications for open innovation dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(4), 100646. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100646>
- Desriyanto, N., Kurniawan, W., Machmiyana, I., & Fatonah, F. (2017). The Influence of Leadership Style and Communication In Improving Employee Performance at Government Official Schools. *Jouurnal of Social Research*, 479–485.
- Diliyannti, R. (2026). *Wawancara Wali Kelas 9C MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Wawancara Januari*.
- Erbay, M., Javed, M. S., Nelson, J. C., Benzerroug, S., Karkkulainen, A., & Enriquez, C. E. (2024). The Relationship Between Leadership And Communication , And The Significance Of Efficient Communication In Online Learning. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2065–2076. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5650>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>

- Friesen, N. (2023). Phenomenology and education: researching pedagogical experience. In R. J. Tierney, F. Rizvi, & K. B. T.-I. E. of E. (Fourth E. Ercikan (Eds.), *International Encyclopedia of Education (Fourth Edition)* (pp. 131–140). Elsevier. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.11015-2>
- Ghamrawi, N., Shal, T., Ghamrawi, N. A. R., & Ghamrawi, N. (2024). Cultivating teacher leadership : evidence form a transformative professional development model Cultivating teacher leadership : evidence form a transformative professional development model. *School Leadership & Management Formerly*, 2434. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2328056>
- Hurtado, I. G., Valdés, R., Falcón, I. G., & Vargas, F. J. (2021). Inclusive Leadership : Good Managerial Practices to Address Cultural. *Social Inclusion*, 9(4), 69–80.
- Juicharoen, N., Na-nan, K., Inmor, S., & Phanniphong, K. (2025). *Driving sustainability in emerging economies: Leadership, culture, and knowledge management in environmental performance Nhatphaphat*. 5(October).
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kiuru, N., Wang, M.-T., Salmela-Aro, K., Kannas, L., Ahonen, T., & Hirvonen, R. (2020). Associations between Adolescents ' Interpersonal Relationships , School Well-being , and Academic Achievement during Educational Transitions. *Journal of Youth and Adolescence*, 1057–1072. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-01184-y>
- Leavy, P. (Ed.). (2020). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190847388.001.0001>
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 261–278. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Martin, A., Pfeifer, S., Enge, E., Schabberhard, M., & Albers, A. (2025). Communication Approach for the Model-Based Engineering Change Management. *Procedia CIRP*, 136, 734–739. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.08.125>
- Mashudi. (2025). *Wawancara Waka Sarana dan Prasarana MTs Al-Hikmah Bandar Lampung*, 18 Setember.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2021). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook* (4th ed., p. 380). Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- Mujiyatun, Khodijah, N., & Abdurrahmansyah. (2021). The Impact of Teachers ' Pedagogical and Professional Competence on Student Learning Outcomes. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(3). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.721>
- Mukhtar, Risnita, Anggung, M., & Prasetyo, M. (2020). *The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness*. 2(1).
- Muslim. (2025). *Wawancara Kepala Sekolah MTs Al-Hikmah Bandar Lampung (15 September 2025)*.
- Muslim. (2026). *Wawancara Kepala Sekolah MTs Al-Hikmah Bandar Lampung 11 Februari*.
- Muson. (2025a). *Guru Mata Pelajaran Fikih MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Wawancara 5 November*.
- Muson. (2025b). *Wawancara Waka Kurikulum, 15 September 2025*.
- Nakata, A., Vuopala, E., & Weinberger, A. (2025). Conflict experiences and management strategies in intercultural collaborative learning. *Comparative & International Education*, 20(2), 291–3113. <https://doi.org/10.1177/17454999251329258>
- Noviyanti. (2025). *Wawancara Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris MTs Al-Hikmah Bandar Lampung 24 September*.
- Observasi Langsung Terhadap Kegiatan Supervisi Akademik Yang Dilakukan Kepala Sekolah Di MTs Al Hikmah Bandar Lampung, Mencakup Analisis Hasil Evaluasi Kinerja Guru Sebagai Dasar Perencanaan Pelatihan Dan Pengembangan Profesional, 11 Februari 2026 (2026).
- Observasi Lapangan, Kelas VII-B Dan VIII-B MTs Al Hikmah Bandar Lampung, 13 Oktober (2025).
- Observasi Lapangan, MTs Al Hikmah Bandar Lampung, 26 Januari-28 Februari (2026).
- Observasi Lapangan , Kelas VII C, VIII A, Dan IX B MTs Al Hikmah Bandar Lampung, 3 November. (2025).
- Observasi Peneliti Terhadap Dinamika Komunikasi Antar Guru Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Dilakukan Pada 1-30 September (2025).
- Observasi Peneliti Terhadap Dinamika Komunikasi Antar Guru Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Dilakukan Pada 26 Januari-28 Februari (2026).
- Observasi Peneliti Terhadap Ketidakpuasan Guru Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Dilakukan Pada 1-30 September (2025).

- Ohara, M. R. (2023). The Role of Social Media in Educational Communication Management. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 70–76.
- Putri, M. A., & Wibowo, T. O. (2025). Internal communication strategies of startup in shaping a productive organizational communication climate. 9(2), 174–193.
- Ramazan, E. (2022). Conflict in Schools : A Qualitative Study. *Participatory Educational Research (PER)*, 9, 251–270. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17275/per.22.14.9.1>
- Ratna Kusuma Dewi. (2025). Wali Kelas 8c MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Wawancara (17 Setember 2025).
- Sato, A., Honda, K., Ono, K., Kanda, R., & Hayashi, T. I. (2020). Reviews on common objectives and evaluation indicators for risk communication activities from 2011 to 2017. *PeerJ*. <https://doi.org/10.7717/peerj.9730>
- Sebastian, J., L., D. M., & Trefor, W. (2022). Clique to Win: Impact of Cliques, Competition, and Resources on Team Performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(7), 4022047. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002301](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002301)
- Shabani, G. (2022). The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Emerging Science Journal*, 6(4), 758–775. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-07>
- Sinnaiah, T. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Soraya, E. (2023). The Influence of Multicultural Leadership and Teacher Professionalism on the Performance of Junior High School Teachers. *Journal of Educational Research and Evaluation*, 7(2), 321–328.
- Stilwell, P., & Harman, K. (2021). Phenomenological Research Needs to be Renewed : Time to Integrate Enactivism as a Flexible Resource. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–15. <https://doi.org/10.1177/1609406921995299>
- Susita, D., Sudiarditha, I. K. R., Purwana, D., & Wiradendi, C. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior ? *Management Science Letters*, 10, 2455–2462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.004>
- Syaifullah, A. (2025). Wawancara Kepala Tata Usaha MTs Al-Hiikmah Bandar Lampung, (15 Setember 2025).
- T. Kilag, O. K., Largo, J. M., Rabillas, A. R., Kilag, F. E., & Angtud, M. K. A. (2023).

Administrators' Conflict Management and Strategies. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2), 22–31. <https://doi.org/10.61796/ejheaa.v1i2.98>

Talli, P., Pase, F., Chiariotti, F., Zanella, A., & Zorzi, M. (2024). Effective Communication With Dynamic Feature Compression. *IEEE Transactions on Communications*, 72(9), 5595–5610. <https://doi.org/10.1109/TCOMM.2024.3385922>

Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *SAGE Journal*. <https://doi.org/10.1177/21582440221123289>

Yustiana, R. (2025). *Guru BK MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, Wawancara (17 Setember 2025)*.