



Strategi Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik di Sekolah Filial CLC: Kajian Literatur pada Konteks Pendidikan Komunitas Migran

Harliati Putri Pertiwi¹, Karwanto², Yatim Riyanto³, Amrozi Khamidi⁴, Kaniati Amalia⁵,
Mohamad Sholeh⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

E-mail: harliati.23053@mhs.unesa.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-05-13 Revised: 2025-06-23 Published: 2025-07-09 Keywords: <i>Educational Leadership; Conflict Management; Filial School; Community Learning Center; Migrant Community.</i>	This study aims to analyze leadership strategies in managing organizational conflict within filial schools of Community Learning Centers (CLCs) in Malaysia that serve Indonesian migrant children. A narrative literature review combined with thematic synthesis was conducted based on 20 selected academic articles. The review reveals three major findings. First, transformative and inclusive leadership proves effective in fostering culturally respectful learning environments and enhancing stakeholder participation. Second, conflict resolution strategies grounded in dialogue and collaboration help mitigate tensions and promote harmonious school climates. Third, contextual sensitivity is crucial for leadership within CLC filial schools, given their transnational nature and the complex sociopolitical challenges they face. This study highlights that CLC leaders serve not only as administrative managers but also as social change agents capable of bridging diverse value systems and stakeholder interests. The study recommends the development of multicultural and reflective leadership training programs for school leaders and calls for policy support to strengthen the sustainable governance of migrant community education.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-05-13 Direvisi: 2025-06-23 Dipublikasi: 2025-07-09 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Pendidikan; Manajemen Konflik; Sekolah Filial; Community Learning Center; Komunitas Migran.</i>	Kajian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik organisasi pada sekolah filial Community Learning Center (CLC) di Malaysia yang melayani anak-anak pekerja migran Indonesia. Pendekatan yang digunakan adalah narrative literature review dengan teknik thematic synthesis terhadap 20 artikel ilmiah terkini yang relevan. Hasil kajian menunjukkan tiga temuan utama. Pertama, kepemimpinan transformatif dan inklusif terbukti mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang menghargai keberagaman budaya dan memperkuat partisipasi warga sekolah. Kedua, strategi resolusi konflik yang berbasis dialog dan kolaborasi efektif dalam meredam konflik serta membangun iklim sekolah yang harmonis. Ketiga, sensitivitas kontekstual menjadi aspek kunci dalam kepemimpinan di sekolah filial CLC, mengingat keberadaan sekolah dalam wilayah lintas negara dengan tantangan sosial-politik yang kompleks. Studi ini menekankan bahwa pemimpin CLC tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga agen perubahan sosial yang mampu menjembatani berbagai sistem nilai dan kepentingan. Implikasi dari kajian ini mendorong penguatan pelatihan kepemimpinan berbasis multikultural dan reflektif bagi kepala sekolah, serta pentingnya kebijakan yang mendukung tata kelola pendidikan komunitas migran secara berkelanjutan.

I. PENDAHULUAN

Globalisasi dan mobilitas penduduk telah menciptakan tantangan baru dalam sistem pendidikan, khususnya dalam mengelola keberagaman budaya di lingkungan sekolah. Fenomena migrasi tenaga kerja Indonesia ke Malaysia telah berlangsung selama beberapa dekade, dan membawa konsekuensi sosial yang signifikan, terutama dalam pemenuhan hak pendidikan anak-anak pekerja migran. Di wilayah Sarawak, tercatat sekitar 2.653 anak pekerja migran Indonesia mengakses pendidikan melalui *Community Learning Centre* (CLC), sementara di Sabah terdapat ribuan anak lainnya

yang menghadapi kendala serupa dalam memperoleh layanan pendidikan (Wulan et al., 2024).

Sekolah filial *Community Learning Centre* (CLC) merupakan lembaga pendidikan informal yang dibentuk atas inisiatif masyarakat Indonesia di perkebunan sawit Malaysia, dengan dukungan Pemerintah Indonesia. CLC berperan penting sebagai penghubung antara sistem pendidikan nasional Indonesia dan realitas sosial masyarakat migran di Malaysia. Hingga kini, 153 CLC di Sabah dan Sarawak telah memberikan layanan pendidikan kepada lebih dari 21.000 anak Indonesia berdasarkan data Dapodik

Januari 2025. Keunikan CLC sebagai sekolah filial dari Sekolah Indonesia Kota Kinabalu (SIKK) menjadikannya beroperasi dalam konteks pendidikan lintas negara yang sarat dengan tantangan administratif, budaya, dan sosial.

Konflik dalam pendidikan multikultural merupakan fenomena yang tidak terelakkan. Perbedaan latar belakang budaya, bahasa, nilai-nilai, serta ekspektasi antar pemangku kepentingan (siswa, guru, orang tua, dan komunitas lokal) seringkali menjadi sumber konflik di lingkungan sekolah (Saiti, 2015). Dalam konteks CLC, kompleksitas konflik semakin meningkat karena anak-anak didik berasal dari berbagai daerah di Indonesia yang membawa keragaman bahasa ibu, sementara proses pembelajaran menggunakan Bahasa Indonesia dan berada dalam lingkungan sosial yang menggunakan Bahasa Malaysia. Faktor sosial-ekonomi, ekspektasi keluarga, dan nilai-nilai budaya juga memperbesar kemungkinan terjadinya konflik (Yu & Wright, 2024). Singh dan Rai (2021) juga menyoroti bahwa konflik di sekolah sering dipicu oleh perbedaan nilai budaya, kesenjangan persepsi peran antara guru dan kepala sekolah, serta minimnya komunikasi dua arah yang konstruktif. Dalam hal ini CLC yang melayani komunitas migran dengan latar sosial-ekonomi beragam, faktor-faktor ini menjadi sangat relevan dan potensial memperdalam kesenjangan relasi apabila tidak ditangani secara sistematis. Oleh karena itu, pemahaman terhadap akar penyebab konflik menjadi pijakan penting dalam merancang strategi kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif.

Dalam menghadapi dinamika tersebut, kepemimpinan sekolah memegang peran sentral dalam mengelola konflik organisasi. Studi-studi sebelumnya menegaskan bahwa gaya kepemimpinan sangat memengaruhi efektivitas penyelesaian konflik di sekolah (Chandolia & Anastasiou, 2020). Kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan kolaboratif terbukti lebih adaptif dalam merespons tantangan pendidikan multikultural dibandingkan gaya otoriter atau *laissez-faire* (Chandolia & Anastasiou, 2020) (Leithwood & Jantzi, 2008). Dalam situasi pendidikan lintas batas negara seperti CLC, kepala sekolah dituntut untuk tidak hanya menjadi administrator, tetapi juga fasilitator dialog antarbudaya serta pengelola ekspektasi yang beragam dari berbagai pihak.

Manajemen konflik dalam konteks pendidikan komunitas migran tidak dapat disamakan dengan organisasi pendidikan formal pada umumnya.

Diperlukan pemahaman kontekstual yang mendalam tentang struktur sosial komunitas migran, norma lokal, serta hubungan kekuasaan antara pemerintah, masyarakat lokal, dan negara asal (Hallinger, 2018). Keberhasilan manajemen konflik sangat bergantung pada kepemimpinan yang kontekstual dan reflektif terhadap keragaman tersebut (Hughes, 2014).

Namun demikian, kajian ilmiah yang secara spesifik membahas pola kepemimpinan dalam menangani konflik organisasi di CLC masih sangat terbatas. Sebagian besar studi tentang manajemen konflik di sekolah hanya menyoroti konteks sekolah reguler dengan sistem yang stabil dan homogen (Elias & Mansouri, 2023). Hal ini menunjukkan adanya gap penelitian terkait strategi kepemimpinan dalam mengelola konflik multikultural di sekolah filial seperti CLC. Mengingat urgensi peningkatan kualitas pendidikan anak-anak migran Indonesia dan pentingnya penguatan tata kelola sekolah CLC, penelitian ini menjadi krusial.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik organisasi di sekolah filial CLC, dengan pendekatan literatur yang menyoroti teori dan praktik terbaik dalam konteks pendidikan komunitas migran. Studi ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kepemimpinan yang adaptif terhadap konteks multikultural, serta memberikan rekomendasi praktis dalam tata kelola CLC yang berkelanjutan.

II. METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan *narrative literature review* yang dikombinasikan dengan teknik *thematic synthesis* untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam menangani konflik organisasi di Community Learning Center (CLC). Narrative review dipilih karena pendekatan ini memungkinkan penulis untuk menyusun sintesis dari berbagai teori dan hasil penelitian yang relevan secara fleksibel namun tetap sistematis, terutama ketika membahas topik-topik yang bersifat konseptual dan belum banyak diteliti dalam konteks yang sangat spesifik seperti CLC.

Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk mengidentifikasi teori-teori kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan komunitas, memahami bentuk-bentuk konflik organisasi yang umum terjadi di CLC, serta mengeksplorasi peran pemimpin dalam menyelesaikan konflik tersebut secara efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelusuran literatur dilakukan melalui pencarian manual dan elektronik di beberapa

basis data akademik terkemuka, seperti Google Scholar, ERIC, Scopus, dan ResearchGate. Kata kunci yang digunakan antara lain: *educational leadership, conflict management in education, community learning center, distributed leadership, transformational leadership, migrant education, dan organizational conflict in school*.

Kriteria inklusi dalam kajian ini meliputi artikel-artikel ilmiah yang membahas tema kepemimpinan dan manajemen konflik dalam konteks pendidikan, khususnya yang relevan dengan pendidikan berbasis komunitas, sekolah marginal, atau konteks migran; diterbitkan antara tahun 2002 hingga 2025; ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris; serta tersedia dalam format teks lengkap. Adapun artikel yang bersifat opini, laporan jurnalistik, atau tidak relevan secara konseptual dengan isu kepemimpinan dan konflik organisasi dikecualikan dari analisis. Dari hasil pencarian awal, diperoleh sekitar 35 artikel yang relevan. Setelah melalui proses penyaringan lebih lanjut berdasarkan kesesuaian konteks dan kedalaman analisis, sebanyak 20 artikel dipilih untuk dianalisis secara tematik.

Proses analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *thematic synthesis* sebagaimana dijelaskan oleh Thomas dan Harden (2008) yang melibatkan tiga tahap utama: ekstraksi data dari masing-masing artikel yang relevan, pengodean terbuka untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan konsep-konsep utama, serta penyusunan tema sintesis yang merepresentasikan pola-pola tematik yang muncul dari berbagai sumber. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih dalam dan kontekstual mengenai gaya kepemimpinan dan strategi penyelesaian konflik yang efektif dalam pengelolaan pendidikan komunitas di CLC.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Kajian literatur terhadap dua puluh artikel ilmiah yang relevan menunjukkan tiga temuan utama mengenai strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan komunitas migran di sekolah filial *Community Learning Center* (CLC). Masing-masing tema mencerminkan pendekatan konseptual dan praktik kepemimpinan yang adaptif terhadap kompleksitas pendidikan transnasional dan multikultural.

1. Kepemimpinan Transformatif dan Inklusif sebagai Fondasi Pendidikan Multikultural

Literatur menyepakati bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk iklim sekolah yang suportif terhadap keberagaman. Leithwood dan Jantzi (2008) menyatakan bahwa kepala sekolah transformatif mampu mendorong guru dan siswa untuk melampaui kepentingan individual dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan kolektif, terutama dalam lingkungan sosial yang heterogen. Gaya kepemimpinan ini sangat relevan di sekolah filial CLC, di mana siswa berasal dari latar belakang budaya, bahasa, dan sosial ekonomi yang sangat beragam.

Vinokur et al. (2024) menambahkan bahwa kepala sekolah yang mengadopsi pendekatan inklusif cenderung membentuk ruang aman bagi semua elemen sekolah untuk mengekspresikan identitas mereka tanpa takut mengalami marginalisasi. Dalam konteks CLC, inklusivitas tidak hanya berarti menghormati perbedaan budaya, tetapi juga melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah. Hughes (2014) menyatakan bahwa ketika konteks sosial dan nilai-nilai komunitas diakomodasi oleh kepemimpinan sekolah, maka kemungkinan munculnya resistensi atau konflik dapat ditekan secara signifikan.

2. Strategi Resolusi Konflik Berbasis Dialog dan Kolaborasi

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa efektivitas manajemen konflik sangat dipengaruhi oleh gaya komunikasi dan mekanisme partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin sekolah. Studi Chandolia dan Anastasiou (2020) membuktikan bahwa konflik antarindividu maupun antarkelompok dalam sekolah lebih mudah diselesaikan jika kepala sekolah memainkan peran sebagai fasilitator yang membuka ruang komunikasi dua arah. Model ini menghindari pendekatan koersif dan juga menekankan pentingnya mendengarkan semua pihak secara aktif.

Vinokur et al. (2024) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang rutin mengadakan pertemuan reflektif, membangun forum diskusi antarguru, dan menjalin kemitraan dengan orang tua lebih efektif

dalam menciptakan kohesi sosial dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Selain itu, Weihong Guo (2025) menegaskan pentingnya kesadaran interkultural dalam komunikasi pendidikan, terutama ketika bahasa dan ekspresi emosional berbeda antarbudaya. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan dalam meredam konflik terletak pada kemampuannya menyatukan pandangan yang beragam ke dalam kerangka dialogis yang saling menghargai.

3. Pentingnya Sensitivitas Konteks dalam Kepemimpinan Sekolah Filial CLC

Konteks CLC sebagai sekolah lintas batas yang beroperasi di wilayah Malaysia namun tetap tunduk pada kurikulum dan regulasi pendidikan Indonesia memberikan tantangan kepemimpinan yang unik. Wulan, Muslihudin, dan Wijayanti (2024) menekankan bahwa pemimpin CLC harus mampu menjembatani dua sistem pendidikan dan sosial yang berbeda, yakni kebijakan pendidikan nasional Indonesia dan realitas hukum serta sosial masyarakat Malaysia. Dalam banyak kasus, guru bina atau kepala sekolah filial CLC dituntut untuk menyesuaikan kurikulum nasional agar relevan dengan kehidupan komunitas lokal dan sekaligus menjaga nilai-nilai nasionalisme siswa.

Wahyudin et al. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin CLC tidak hanya mengelola urusan pembelajaran, tetapi juga menjadi mediator antara Sekolah Indonesia Kota Kinabalu (SIKK), perusahaan perkebunan sawit, dan organisasi masyarakat lokal seperti NGO Humana. Mereka harus memiliki fleksibilitas struktural dan sensitivitas budaya yang tinggi agar mampu merespon kebutuhan siswa serta mengelola ekspektasi orang tua yang umumnya berada dalam tekanan sosial-ekonomi.

Sudarmanto (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis konteks menjadi sangat penting di sekolah-sekolah yang beroperasi dalam komunitas migran. Kepemimpinan yang mampu membaca perubahan sosial dan meresponnya dengan kebijakan sekolah yang adaptif akan lebih berhasil menciptakan stabilitas dan menghindari disintegrasi sosial di sekolah.

B. Pembahasan

Hasil temuan literatur menegaskan kembali bahwa efektivitas kepemimpinan dalam konteks sekolah filial CLC tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pemimpin dalam memahami, merespons, dan mengelola kompleksitas pendidikan multikultural. Dalam konteks pendidikan komunitas migran, kepemimpinan sekolah memiliki fungsi yang jauh melampaui tugas administratif—yaitu sebagai pengarah perubahan sosial dan penjaga kohesi budaya di tengah dinamika transnasional.

1. Kepemimpinan Multikultural yang Adaptif dan Inklusif

Kompetensi kepemimpinan multikultural menjadi elemen kunci dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang sehat bagi anak-anak pekerja migran. Wahyudin et al. (2021) menekankan bahwa dalam konteks sekolah multibudaya, kepala sekolah tidak hanya harus memahami keberagaman, tetapi juga mampu menginternalisasi nilai-nilai budaya lokal ke dalam kebijakan sekolah. Hallinger (2018) memperluas perspektif ini dengan menyatakan bahwa pemimpin yang efektif di lingkungan kompleks adalah mereka yang mampu memosisikan konteks sebagai sumber legitimasi dan arah tindakan. Di CLC, misalnya, pemimpin dituntut untuk menyelaraskan nilai-nilai nasional Indonesia dengan kebutuhan sosial anak-anak yang hidup di lingkungan Malaysia, sehingga fungsi kepemimpinan menjadi simbol dan alat rekonsiliasi budaya.

Lebih lanjut, pemimpin CLC dituntut untuk membangun lingkungan belajar yang tidak hanya toleran tetapi juga transformatif di mana keberagaman bukan hanya diakomodasi, tetapi dijadikan fondasi pembelajaran. Hal ini sejalan dengan konsep *transformative multicultural leadership* yang mengajak pemimpin untuk meninjau ulang praktik-praktik institusional yang eksklusif dan menggantinya dengan mekanisme yang lebih adil secara budaya Elias & Mansouri (2023). Dalam praktiknya, kepala sekolah perlu memiliki kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), yang mencakup pengetahuan, motivasi, dan keterampilan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang dari budaya lain.

2. Kepemimpinan Partisipatif dan Strategi Resolusi Konflik

Pembahasan pada tema kedua menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif merupakan strategi utama dalam menciptakan mekanisme resolusi konflik yang berkelanjutan. Seperti yang diungkapkan oleh Chandolia dan Anastasiou (2020), kepala sekolah yang membuka ruang dialog dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah cenderung mampu memelihara suasana sekolah yang demokratis dan kooperatif. Di lingkungan CLC, yang notabene terdiri dari siswa dan guru dengan latar belakang beragam, ruang dialog menjadi medium untuk membangun pemahaman bersama dan menghindari polarisasi social.

Penelitian oleh Vinokur et al. (2024) juga dapat memperlihatkan pentingnya penguatan kapasitas kepala sekolah dalam mediasi konflik. Pelatihan resolusi konflik berbasis relasi dan kepekaan emosional dapat meningkatkan efektivitas pemimpin dalam menangani konflik yang berasal dari perbedaan nilai, persepsi, atau kepentingan antar individu atau kelompok. Pendekatan ini bersifat preventif karena tidak hanya menyasar penyelesaian konflik, tetapi juga membangun kesadaran reflektif terhadap dinamika relasi di dalam institusi sekolah.

Lebih jauh lagi, penelitian oleh Zurlo et al. (2020) dalam konteks lima negara Eropa menegaskan bahwa efektivitas strategi resolusi konflik di sekolah sangat bergantung pada pola komunikasi dan keterbukaan relasi antara guru dan siswa. Studi ini menunjukkan bahwa guru yang menerapkan pendekatan partisipatif dan empatik dalam menghadapi konflik dengan siswa lebih mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang suportif dan minim ketegangan. Hal ini mengindikasikan bahwa konteks relasional merupakan fondasi penting dalam pengelolaan konflik, bukan hanya pada level individu, tetapi juga pada level struktural yang dikelola oleh kepala sekolah.

Temuan ini sejalan dengan studi Mary Thuo (2017) di wilayah Wolaita, Ethiopia, yang menekankan bahwa konflik di sekolah tidak hanya terjadi antara guru dan siswa, tetapi juga antara guru dan kepala sekolah akibat minimnya

komunikasi terbuka, kejelasan peran, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Studi ini menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif dan memberdayakan guru sebagai mitra dialogis, maka konflik cenderung berkurang dan suasana kerja menjadi lebih harmonis. Oleh karena itu, baik di konteks Eropa maupun Afrika, terdapat benang merah bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan partisipatif dan relasional menjadi kunci dalam membangun mekanisme resolusi konflik yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Sementara itu, Parker (2012) menunjukkan bahwa guru pemula menghadapi tantangan signifikan dalam membangun dialog yang aman dengan siswa dari latar budaya berbeda. Kurangnya pelatihan dalam kepekaan antarbudaya dan mediasi konflik menyebabkan banyak guru tidak siap ketika konflik berbasis identitas muncul di ruang kelas. Oleh karena itu, penguatan kapasitas guru dalam aspek dialog dan manajemen konflik menjadi bagian penting dari kepemimpinan partisipatif yang efektif.

Johnson dan Johnson (2017) menekankan perlunya penerapan strategi pembelajaran kooperatif dalam pendidikan guru untuk membangun keterampilan resolusi konflik. Pendekatan ini tidak hanya mendorong partisipasi siswa secara aktif, tetapi juga membantu guru memahami dinamika konflik dari perspektif relasional dan kolaboratif. Penerapan model pelatihan seperti ini juga bisa diadaptasi dalam pengembangan profesional kepala sekolah CLC agar mampu menciptakan lingkungan yang kooperatif dan aman.

Selanjutnya, Irby (2022) menunjukkan bahwa pelatihan daring berbasis pengalaman (*virtual professional development*) efektif dalam meningkatkan keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang kompleks, terutama dalam konteks terbatas seperti sekolah di wilayah terpencil atau komunitas marginal. Model pelatihan ini dapat menjadi opsi strategis dalam mendukung kepala sekolah filial CLC yang menghadapi kendala geografis dan akses pelatihan konvensional.

Akhirnya, Bush dan Glover (2014) dalam ulasannya menyatakan bahwa model kepemimpinan sekolah harus

disesuaikan dengan konteks sosialnya. Mereka menekankan pentingnya fleksibilitas model kepemimpinan, terutama dalam situasi pendidikan yang tidak stabil dan sarat konflik seperti sekolah komunitas migran. Pendekatan *distributed leadership* atau *shared leadership* yang mereka bahas juga sangat relevan untuk diterapkan di CLC, guna memperkuat keterlibatan dan tanggung jawab kolektif seluruh komponen sekolah.

Dalam konteks CLC, kepala sekolah perlu membangun forum-forum mediasi informal dan mendorong dialog lintas budaya. Strategi ini dinilai lebih efektif dibandingkan pendekatan koersif atau top-down yang sering kali memperbesar jarak antara pengambil kebijakan dan komunitas sekolah. Dengan melibatkan orang tua, guru pamong, dan perwakilan siswa dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah dapat memperkuat rasa kepemilikan (*ownership*) dan menumbuhkan solidaritas sosial yang berfungsi sebagai penyangga utama stabilitas institusional.

3. Sensitivitas Kontekstual dalam Kepemimpinan Sekolah Filial

Dalam konteks sekolah filial CLC yang beroperasi lintas batas, sensitivitas terhadap konteks sosial, hukum, dan budaya menjadi tuntutan utama bagi seorang pemimpin. Seperti diuraikan oleh Wulan, Muslihudin, dan Wijayanti (2024), pemimpin di CLC tidak hanya harus memahami regulasi pendidikan Indonesia, tetapi juga menavigasi sistem sosial dan norma hukum Malaysia. Situasi ini menciptakan tekanan ganda yang menuntut pemimpin untuk bersikap fleksibel, negosiatif, dan berorientasi pada solusi.

Wahyudin et al. (2021) menekankan bahwa dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan tidak bisa mengandalkan model birokratik semata, melainkan harus mengembangkan pendekatan reflektif-kontekstual. Kepala sekolah harus mampu membangun relasi diplomatis dengan komunitas lokal, perusahaan tempat CLC berada, NGO pendukung seperti Humana, dan otoritas pendidikan di Indonesia. Peran kepemimpinan menjadi mediasi antara berbagai kepentingan: menjaga integritas kurikulum nasional, memberikan perlindungan sosial bagi siswa, serta

menjamin partisipasi aktif dari komunitas setempat.

Hallinger (2018) menyebut bahwa dalam sistem yang kompleks dan adaptif, pemimpin harus bertindak sebagai *sense maker*—yakni individu yang mampu memberi makna terhadap dinamika perubahan dan menyusunnya menjadi tindakan strategis. Di CLC, peran ini sangat krusial karena sering kali pemimpin harus menavigasi situasi krisis, seperti ketidakpastian izin operasi, konflik antar orang tua siswa, atau perubahan kebijakan imigrasi yang berdampak langsung pada siswa.

Pembahasan ini menggarisbawahi bahwa strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik organisasi di sekolah filial CLC bukan hanya soal teknik administratif atau keterampilan personal, melainkan kombinasi dari kecerdasan budaya, keberpihakan sosial, kemampuan komunikasi reflektif, serta keberanian untuk menciptakan ruang dialog yang otentik. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan berbasis kontekstual dan multikultural merupakan langkah strategis yang sangat penting untuk menjamin keberlanjutan pendidikan bagi komunitas migran di wilayah perbatasan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kajian literatur ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam manajemen konflik organisasi di sekolah filial *Community Learning Center* (CLC) yang melayani anak-anak pekerja migran Indonesia di Malaysia. Tiga temuan utama menegaskan bahwa: (1) kepemimpinan transformatif dan inklusif menjadi pendekatan paling efektif dalam mengelola keberagaman budaya dan nilai di lingkungan sekolah multikultural; (2) strategi resolusi konflik yang partisipatif dan berbasis dialog mampu mendorong terbentuknya iklim sekolah yang harmonis, demokratis, dan preventif terhadap eskalasi konflik; serta (3) sensitivitas kontekstual dan kemampuan adaptif pemimpin menjadi kunci keberhasilan dalam menjembatani kebijakan pendidikan nasional Indonesia dengan realitas sosial-budaya lokal di Sabah dan Sarawak.

Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya pemimpin sekolah sebagai agen perubahan

sosial yang mampu menavigasi dinamika transnasional, memfasilitasi mediasi lintas budaya, dan membangun relasi yang kolaboratif dengan seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, strategi kepemimpinan di CLC tidak dapat dilepaskan dari integrasi antara kompetensi manajerial, kecerdasan budaya, dan keberpihakan sosial terhadap komunitas marginal.

B. Saran

Berdasarkan hasil kajian ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang perlu diperhatikan oleh berbagai pemangku kepentingan. Bagi pembuat kebijakan, penting untuk merumuskan kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah filial, khususnya melalui penyediaan program pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pelatihan tersebut perlu berfokus pada kepemimpinan multikultural, keterampilan mediasi konflik, serta penguasaan komunikasi lintas budaya yang sensitif terhadap kondisi sosial dan nilai lokal komunitas migran.

Bagi sekolah induk dan lembaga pembina seperti Sekolah Indonesia Kota Kinabalu (SIKK), disarankan untuk mengembangkan sistem pendampingan dan supervisi berbasis reflektif yang dapat membantu kepala sekolah atau guru bina di CLC dalam menyusun strategi kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif terhadap tantangan di lapangan. Pendampingan ini juga perlu mendorong proses pertukaran praktik baik antar-CLC sehingga terbentuk jejaring pembelajaran yang saling mendukung.

Sementara itu, bagi akademisi dan peneliti, temuan dalam kajian ini membuka ruang untuk eksplorasi lanjutan melalui studi lapangan berbasis pendekatan kualitatif atau studi multi-kasus guna merumuskan model kepemimpinan yang lebih spesifik terhadap karakteristik pendidikan komunitas migran. Kajian lebih lanjut ini penting untuk menghasilkan rekomendasi empiris yang lebih aplikatif bagi pengelolaan sekolah filial lintas negara.

Selain itu, bagi organisasi non-pemerintah (NGO) dan mitra lokal, disarankan agar terus memperkuat kolaborasi dengan sekolah filial melalui dukungan program penguatan kapasitas komunitas sekolah, peningkatan fasilitas pendidikan, serta advokasi kebijakan yang berpihak pada hak anak-anak migran untuk mendapatkan pendidikan yang layak.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah filial CLC pada akhirnya sangat ditentukan oleh kolaborasi yang harmonis antara pemimpin sekolah, masyarakat lokal, institusi negara, dan mitra internasional.

DAFTAR RUJUKAN

- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? In *School Leadership and Management* (Vol. 34, Issue 5, pp. 553–571). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of epirus, nw Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455–468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Elias, A., & Mansouri, F. (2023). Towards a critical transformative approach to inclusive intercultural education. *Journal of Multicultural Discourses*, 18(1), 4–21. <https://doi.org/10.1080/17447143.2023.2211568>
- Guo, W. (2025). Conflict resolution in intercultural communication: strategies for managing cultural conflicts. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04391-0>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hughes, K. (2014). Facing the 'challenges': School leadership in intercultural schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4S), 65–81. <https://doi.org/10.1177/1741143213502194>
- Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Druery, D. M., Lara-Alecio, R., Tong, F., Etchells, M. J., & Algert, N. T. (2022). Virtual professional development on conflict management for school leaders. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.849278>

- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2017). The use of cooperative procedures in teacher education and professional development. *Journal of Education for Teaching*, 43(3), 284–295.
<https://doi.org/10.1080/02607476.2017.1328023>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321501>
- Parker, C. A., & Bickmore, K. (2012). Conflict Management and Dialogue with Diverse Students: Novice Teachers' Approaches and Concerns. *Journal of Teaching and Learning*, 8(2).
<https://doi.org/10.22329/jtl.v8i2.3313>
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 582–609.
<https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Singh, K. R. R. (2021). Conflicts in Schools: Causative Factors and Resolution Strategies. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 2021(24), 109–127. <https://doi.org/10.7358/ecps-2021-024-rasi>
- Sudarmanto, H. (2022). Strategy For Ensuring of Indonesian Migrant Workers (PMI) Children Have The Right To A Good Education. *International Journal of Social Science*, 2(3), 1703–1710.
<https://doi.org/10.53625/ijss.v2i3.3632>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8.
<https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Thujo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63–74.
www.iiste.org
- Vinokur, E., Yomtovian, A., Marom, M. S., Itzhakov, G., & Baron, L. (2024). Social-based learning and leadership in school: conflict management training for holistic, relational conflict resolution. *Frontiers in Social Psychology*, 2.
<https://doi.org/10.3389/frsps.2024.1412968>
- Wahyudin, U., Hufad, A., Purnomo, & Sulistiono, E. (2021). Community Learning Center (CLC) Service Improvement for Expatriate Children. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 548, 112–117.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Wahyudin, U., Hufad, A., & Sulistiono, E. (2021). Community Learning Center (CLC) Service Improvement for Expatriate Children. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 548, 112–117.
- Wulan, T. R., Muslihudin, M., & Wijayanti, S. (2024). The Difficulty of Education for the Children of Indonesian Migrant Workers in Sabah Malaysia. *Migration Letters*, 21(2), 115–126.
<https://doi.org/https://doi.org/10.59670/ml.v21i2.5855>
- Yu, B., & Wright, E. (2024). Paradoxes in intercultural communication, acculturation strategies and adaptation outcomes: international students in Hong Kong. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*.
<https://doi.org/10.1080/01434632.2024.2407909>
- Zurlo, M. C., Vallone, F., Dell'aquila, E., & Marocco, D. (2020). Teachers' patterns of management of conflicts with students: A study in five european countries. *Europe's Journal of Psychology*, 16(1), 112–127.
<https://doi.org/10.5964/ejop.v16i1.1955>