

LAPORAN PENELITIAN
PENELITIAN DASAR INTERDISIPLINER

DESAIN DAYAH PERBATASAN PEMERINTAH ACEH
(Studi Interaksi Konflik Organisasi dan Efektivitas Organisasi)



OLEH

NAMA	NIDN
1. Dr. Muhammad Anggung MP, M.Pd.I	2101068002
2. Zulkhairi, M.Pd.	2101068002

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LHOKSEUMAWE
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN (FTIK)
LHOKSEUMAWE 2021

DESAIN DAYAH PERBATASAN PEMERINTAH ACEH (Studi Interaksi Konflik Organisasi dan Efektivitas Organisasi)

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo; Zulkhairi
Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe
email: anggung@iainlhokseumawe.ac.id

PENDAHULUAN

Sistem pendidikan yang berlaku di Indonesia tidak terlepas dari dikotomi keilmuan, pendidikan umum -sekolah- dan keagamaan -madrasah dan pesantren-. Pesantren dalam realitasnya menurut ukuran mikro (prestasi UN, serapan lapangan kerja, layanan kelembagaan dll) kualitasnya masih berada dibawah sekolah umum (Ali et al., 2011). Secara makro, lemahnya perhatian pemerintah menyebabkan kesenjangan prestasi antara pesantren dan sekolah umum (M. A. Abdullah, 2017). Fakta tersebut membawa kepada asumsi di bawah naungan Kemenag, keberadaan pesantren justru semakin termarginalkan.

Aceh terkenal dengan khazanah budaya berbasis kearifan lokal (Nurdin, 2013) (Mujib, Abdullah, & Nugroho, 2014). Dalam konteks pendidikan berdiri lembaga pendidikan Dayah. Saat ini perkembangan dayah cukup signifikan. Pada tahun 2018 dayah di Aceh berjumlah 1200 lembaga. Berdasarkan tipologi dayah hasil survey Dinas Pendidikan Dayah Aceh, pesantren tersebut terbagi menjadi tiga kategori, dayah salafy, dayah terpadu dan dayah tahfidz.(<https://dpd.acehprov.go.id/>, 2019)

Secara umum di seluruh Indonesia struktur kelembagaan pesantren adalah milik Yayasan atau swasta. Akan tetapi mengacu pada kearifan lokal masyarakat Aceh yang Islami, Provinsi Aceh melalui Dinas Pendidikan Dayah (DPPD) mendirikan empat pesantren di wilayah perbatasan provinsi Aceh dan Sumatera Utara. Pesantren milik pemerintah Aceh bernaung dalam binaan DPPD selanjutnya disebut Dayah Perbatasan. Pengambilan nama Dayah Perbatasan karena memang letaknya di perbatasan Provinsi. Selaras dengan namanya, visi Dayah Perbatasan adalah memperkuat akidah masyarakat Aceh di wilayah perbatasan melalui akses pendidikan pesantren. Selain itu, Dayah perbatasan juga bertujuan menciptakan lulusan yang dapat menjadi ulama yang moderat sebagai perekat umat di perbatasan (Dinas Pendidikan Dayah Aceh, 2019)

Sistem pendidikan Dayah Perbatasan menggunakan sistem *boarding school*. Sistem tersebut berlangsung sepanjang hari menghasilkan sehingga rawan akan konflik baik konflik individu maupun organisasi. Walaupun konflik sering dipersepsikan sebagai hal yang negatif, dalam perkembangannya melalui beberapa hasil riset yang dilakukan (Prasetyo, 2020) (Rahim, 2013a)

(Scheerens, 2016) menunjukkan bahwa konflik tertentu dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Pandangan mengenai konflik semakin bergeser dari anggapan konflik berdampak negatif menjadi sebagai sebuah kebutuhan (Rahim, 2015).

Konflik yang terjadi dalam lingkup kerja organisasi industri telah banyak diteliti. Namun, baru-baru ini, penelitian telah berkembang untuk mempelajari peran konflik organisasi di lembaga pendidikan. Misalnya, beberapa peneliti telah menyelidiki konflik yang terjadi antara peran kerja dan sekolah. Namun, studi ini berfokus pada konflik organisasi yang terjadi di pesantren. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memberikan kontribusi pada literatur tentang konflik organisasi pesantren melalui Pertama, kami menyelidiki hubungan antara konflik organisasi-efektivitas organisasi dan indikator pesantren efektif. Selanjutnya, kami berusaha memahami mekanisme mediasi di mana konflik organisasi mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Kajian konflik dalam penelitian ini dibatasi dalam hubungannya dengan aspek manajerial. Tema konflik dipilih karena dinamika kehidupan organisasi pesantren bersifat rentan akan konflik karena proses interaksi yang intens terjadi antara pimpinan, guru, santri dan karyawan. Peningkatan efektivitas organisasi menjadi kebutuhan primordial dalam sistem pendidikan yang berorientasi terhadap peningkatan mutu berkelanjutan.

Melalui hasil penelitian, implikasi yang diharapkan dapat memberi tambahan khazanah pengetahuan bagi pemerintah, dan praktisi pendidikan pesantren khususnya dalam pengembangan organisasi Pendidikan. Konsep pesantren efektif akan memiliki dampak sosial bahwa pesantren lembaga pendidikan ideal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menjadikan Pesantren/ Dayah Perbatasan yang empat menjadi objek penelitian yaitu Dayah Darul Amin berlokasi di Kabupaten Aceh Tenggara, Dayah Manarul Islam (Aceh Tamiang), Dayah Minhajussalam (Kota Subulussalam) dan Dayah Safinatussalah (Aceh Singkil). Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik survey deskriptif. Survei dilakukan terhadap empat pesantren perbatasan. Metode pengumpulan data dilakukan melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik triangulasi data. Sesuai hasil observasi awal disertai dukungan penelitian Anthony (2020) Ball, (2012) dan Seghezzeo, (2009).

Dalam kasus ini data yang diperoleh secara induktif melalui proses yang sistematis kemudian dikumpulkan untuk dilakukan kategorisasi sehingga menghasilkan data yang valid. Serangkaian tahapan kemudian dilakukan secara cermat guna memberi jaminan teori yang secara kualitas

dianggap baik. Analisis terhadap fakta temuan di lapangan kemudian dikonstruksi berdasarkan berdasarkan pada data yang didapat di lapangan (Bungin, 2018) (Glasser, 2001). Analisis data menggunakan metode komparasi dengan membandingkan empat objek yang bersifat homogen. Aspek yang menjadi landasan pertimbangan pemilihan lokasi karena adanya kesamaan status kelembagaan, dan sistem pengelolaan. Untuk memperkuat hasil wawancara data diambil dari hasil observasi dan dokumentasi pada acara formal dan forum grup discussion (FGD) yang diselenggarakan setiap tahun. Triangulasi data kualitatif dilakukan melalui hasil wawancara terhadap perspektif informan dan pemahaman preferensi subjektif, pengalaman dan proses pengembangan organisasi. Implikasi dari konseptualisasi ini termanifestasikan seperti juga arah untuk penelitian di masa depan dan implikasi praktis yang dapat dikembangkan oleh para pengampu kebijakan dalam konteks pendidikan.

LANDASAN TEORETIS

Konsepsi dan Pendekatan Efektivitas Organisasi

Secara nilai, efektivitas berbeda dengan efisiensi. efektivitas berarti tingkat pencapaian terhadap suatu tujuan sedangkan efisiensi perbandingan antara biaya dan hasil (Cornali, 2012). Kajian terhadap efektivitas sudah banyak dilakukan diantaranya memberikan hasil bahwa efektivitas dipengaruhi oleh beberapa factor seperti kinerja, motivasi kerja (Cameron et al, 2011) kepuasan kerja, pendidikan pelatihan, produktivitas kerja, disiplin kerja, profesionalisme, iklim organisasi (Hoy, 1990), komitmen (Cheng, 1993), teknologi, tata nilai, factor masyarakat, factor latar belakang pendidikan guru dan lain sebagainya.

Definisi efektivitas organisasi sangatlah beragam, dalam penelitian ini menurut Cheng efektivitas organisasi merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan (Cheng, 1996). Tidak jauh berbeda, Steers mengungkapkan efektivitas organisasi adalah tingkat ketercapaian tujuan organisasi (Steers, 1985). Schein mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya (Schein, 2010).

Pembahasan efektivitas pendidikan dalam konteks lembaga pendidikan mengacu pada konsep sekolah efektif dengan karakteristik ciri memiliki kepemimpinan yang kuat, pembuatan keputusan yang jelas dan konsisten (Caldwell & Spink, 2012). Pendapat lebih komprehensif diungkapkan Rivai dengan mengacu pada teori system, efektivitas organisasi merupakan pencapaian organisasi yang berkaitan dengan studi input-output, atau produksi-fungsi, memeriksa bagaimana sumber daya edukasional diubah menjadi output edukasional (Rivai & Murni, 2009) (Granvik Saminathen et al, 2018). Efektivitas organisasi pendidikan mengacu pada kualitas dalam

layanan pendidikan yang diselenggarakan lembaga tersebut dan dikelompokkan menjadi tiga hal kualitas input, kualitas proses dan kualitas output. Sementara itu, kualitas proses pesantren dalam penelitian ini ditentukan oleh seberapa besar kemampuan pesantren dalam memberdayakan sumberdaya yang ada untuk proses pembelajaran.

Terdapat tiga pendekatan dalam memahami efektivitas organisasi, sebagaimana Robbin, Steers dan Scheerens sepakat mengungkapkan antara lain pendekatan orientasi tujuan, dimana ukuran efektivitas dinilai dari pencapaian tujuan. Kedua adalah pendekatan system dimana ukuran efektivitas dianalisis dari komponen system dasar dengan kriteria input-proses-output-outcome. Sedangkan pendekatan ketiga dalam memahami efektivitas organisasi adalah pendekatan *multiple constituency*, pendekatan yang memahami efektivitas dari hubungan relatif antara kepentingan kelompok dan individu, dikatakan juga pendekatan ini gabungan dari pendekatan tujuan dan system.

Dari ketiga pendekatan tersebut dapat disintesis indikator efektivitas antara lain adanya kejelasan tujuan yang dimiliki organisasi; adanya kejelasan strategi dalam mencapai tujuan tersebut; kebijakan yang dikeluarkan melalui proses dan Analisa yang mendalam sehingga perencanaan dilakukan dengan matang; adanya sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan; serta terdapat sebuah sistem pengendalian dan pengawasan yang mendidik (Scheerens, 2014).

Melalui paparan teori di atas, yang dimaksud efektivitas organisasi dalam penelitian ini adalah kesesuaian antara prestasi *-achievements-* yang dicapai dengan kepuasan pelanggan atas layanan pendidikan yang dilaksanakan *-observed outputs-*. Pencapaian prestasi dilaksanakan melalui pemberdayaan setiap komponen internal maupun eksternal. Indikator efektivitas organisasi dalam penelitian ini adalah seperangkat skor yang dicapai dari sejumlah karakteristik sekolah yang efektif dengan pendekatan input-proses-output, dengan indikator: perencanaan strategi; budaya pendukung proses Pendidikan dan pengajaran; strktur organisasi; sarana dan prasarana; sumber daya manusia yang profesional; kebijakan dan politik organisasi; pelaksanaan sistem evaluasi; dan output berupa prestasi pengetahuan akademik-keagamaan, akademik-umum, keterampilan dan kecakapan hidup.

Konsepsi dan Pandangan terhadap Konflik Organisasi Paradigma, dan Tahapan Konflik Organisasi

Di tengah derasnya arus perubahan, pesantren tetap survive dengan semangat menjaga tradisi yang mengagumkan (menjaga nilai pesantren) (Zarkasyi, 2006). Konflik merupakan realitas alami yang terjadi dalam setiap fase perubahan organisasi, sedangkan perubahan itu sendiri merupakan realitas permanen dalam siklus hidup organisasi tidak terkecuali lembaga pendidikan pesantren (H.

Mukhtar & Prasetyo, 2020). Dialektika akan konflik perubahan pada siklus perkembangan organisasi termasuk pesantren menjadi dilemma tersendiri apabila tidak dikelola secara objektif dan proporsional. Gaya pengelolaan konflik adalah aktivitas bersama dan tingkat efektivitasnya menentukan jenis dampak konflik terhadap kinerja organisasi pendidikan (Saiti, 2015).

Dikalangan umat Islam sendiri pesantren masih dianggap model pendidikan ideal yang menawarkan solusi dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan beradab. Pesantren dengan segala dinamika kehidupannya sarat akan konflik antara pimpinan, guru, karyawan dan santri. Dalam proses pengelolaan pendidikan, seringkali terjadi konflik yang menghambat proses itu sendiri. Secara etimologi, konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*) (Pettaway, 2015) (Roche, 2014). Konflik merupakan realitas permanen dalam perubahan, dan perubahan adalah realitas permanen dalam kehidupan, dan dialektika adanya konflik perubahan dan kehidupan akan bersifat permanen pula. Konflik dapat merugikan organisasi, maupun mendorong kerugian bagi masyarakat organisasi -guru dan karyawan- yang baik. Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan perilaku individu seperti dikemukakan Spaho, (2013) bahwa konflik adalah masalah yang terjadi dalam diri seseorang. Melalui pengertian konflik dalam sudut pandang organisasi adalah situasi yang timbul dari ketidaksepakatan atas tujuan yang perlu dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan (Davis & Newstrom, 2013). Pembagian konflik sendiri ada enam yaitu yaitu: (1) *pseudo conflict*; (2) *fact conflict*; (3) *value conflict*; (4) *policy conflict*; (5) *ego conflict*; dan (6) *meta conflict*. (Davis & Newstrom, 2013).

Dari sudut pandang sosial, konflik justru dapat mengakibatkan pengaruh positif atau menguntungkan (Stoner & Freeman, 2009) (Griffin & Moorhead, 2007), mengungkapkan dalam hubungan antar sub variabel menunjukkan adanya pengaruh variabel konflik terhadap variabel efektivitas organisasi. Sebagaimana Luthans, Rubach, Sechein, Senge, dalam Afzalur Rahim, "*conflict seems to be essential characteristics organizational effectiveness and learning*" bahwa konflik merupakan salah satu karakteristik penting dalam mewujudkan efektivitas organisasi (Rahim, 2013a). Kesimpulan pandangan terhadap konflik dibagi menjadi tiga golongan yaitu pandangan tradisional memandang konflik itu buruk; pandangan perilaku dan sifat memandang bahwa konflik sebagai suatu yang normal dan terjadi secara umum dalam lingkup kehidupan organisasi; sedangkan pandangan interaksi mengungkapkan bahwa konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan bahkan diperlukan, karena memang organisasi dirancang dan bekerja (Wahab, 2011).

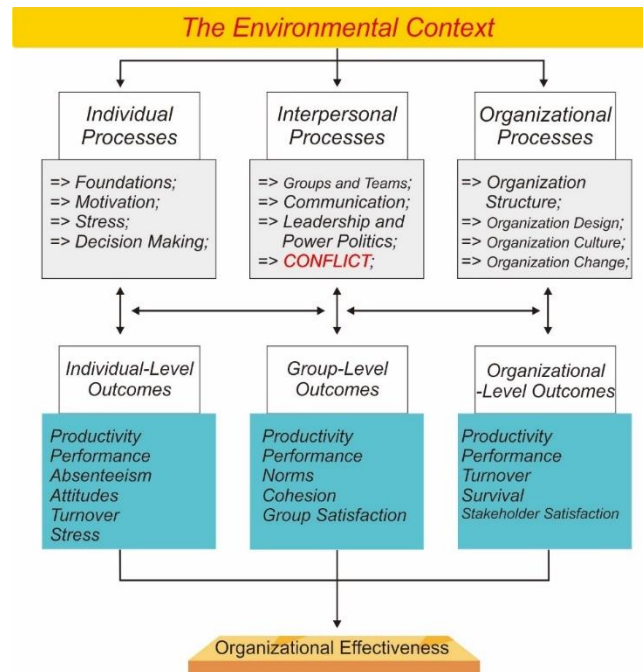
Tahap dan Penyebab Konflik Organisasi

Konflik terjadi terdiri dari beberapa tahapan begitu juga tahap pengelolaan konflik memerlukan analisis kejadian, tahap perencanaan yang terdiri dari tahap penyusunan tujuan dan pembangunan sasaran organisasi; pengembangkan strategi dan alternatif kebijaksanaan, serta merancang rencana dan program pengembangan. (Bashori, 2020)

Konstruk dari paparan teori terkait konflik organisasi dalam penelitian ini adalah teknik mengelola konflik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Indikator dari variabel konflik organisasi yang dimaksud adalah, (1) keterbatasan sumber daya; (2) beban kerja dan konflik peran; (3) perbedaan individu; dan (4) struktur organisasi. Walaupun konflik sering dipersepsikan sebagai hal yang negatif, hasil riset menunjukkan bahwa konflik tertentu dapat memperbaiki efektivitas organisasi (Winardi, 2014). Pandangan mengenai konflik semakin bergeser dari anggapan konflik berdampak negatif menjadi sebagai sebuah kebutuhan. Dalam pengelolaan Konflik di sebuah organisasi memerlukan analisis yang kuat tentang aplikasi rasional teori konflik dalam organisasi.

Hubungan Konflik Organisasi dan Efektivitas Organisasi

Pesantren harus bertindak konkrit dalam upaya perbaikan kualitas melalui peningkatan efektivitas organisasi secara konsisten, bersifat menyeluruh, sistemik, dan berkelanjutan guna menjawab tantangan penyelenggaraan pendidikan berkualitas. Konflik tersebut terutama disebabkan oleh alasan interpersonal dan organisasi. Studi ini mendukung pandangan bahwa integrasi, kolaborasi dan koherensi adalah faktor kunci untuk mengembangkan strategi manajemen konflik yang konstruktif dan meningkatkan kinerja sekolah yang lebih baik.



Gambar 1: Model Konseptual Masalah Manajerial dalam Kajian Perilaku Organisasi

Gambar 1 merupakan menggambarkan berbagai problematika manajerial dalam konteks perilaku organisasi, diantaranya menggambarkan hubungan konseptual antara kajian konflik dan efektivitas organisasi (Griffin & Moorhead, 2007). Perkembangan kajian mengarahkan perilaku konflik yang konstruktif dalam meningkatkan efektivitas. Beberapa kajian relevan sebagaimana dilakukan Kathleen berhasil membuktikan adanya hubungan yang signifikan yang disebabkan konflik terhadap kinerja. (Cox, 2014) Begitu juga sebuah studi tentang konflik oleh Muzafer yang melaksanakan eksperimen dimana konflik intensif ditimbulkan oleh kelompok dalam organisasi, kemudian perubahan tersebut diobservasi sehingga menghasilkan temuan: kohesivitas tim semakin meningkat; munculnya pemimpin-pemimpin; terjadi persepsi-persepsi yang mengalami distorsi; dan pengembangan “*blind spots*”, penyelesaian konflik yang terjadi secara otomatis akibat kedua pihak yang berkonflik buta dan merasa takut kalah (Kazimoto, 2013).

Sistem pendidikan saat ini dituntut untuk menjadi efektif dan efisien, atau dengan kata lain, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan untuk mereka sambil memanfaatkan sumber daya yang tersedia sebaik mungkin. Penelitian ini, dengan menyajikan dan mendiskusikan studi kasus, akan menganalisis beberapa dimensi efektivitas pesantren, menyoroti pentingnya memilih prosedur penanganan konflik yang baik serta system evaluasi yang dapat memberikan representasi yang mencerminkan situasi aktual semaksimal mungkin.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dayah Perbatasan Minhajussalam terletak di kota subulussalam. Jenjang pendidikan yang diampu SMP dan SMA memiliki visi “Terwujudnya Manusia Yang Beriman, Berpengetahuan dan Berbudaya”. Pelaksanaan jenjang formal pada dayah perbatasan dalam bentuk SMP dan SMA. SMA Pada UPTD Islami Center Dinas Pendidikan Dayah Aceh merupakan lembaga pendidikan yang berbasis pesantren. Nilai keunggulan dibidang keagamaan selalu dijadikan tonggak pelaksanaan kegiatan belajar dan mengajar. Dalam perkembangan mutu pendidikan SMA Pada UPTD Islami Center Dinas Pendidikan Dayah Aceh patut dibanggakan, karena merupakan salah satu sekolah yang mengajarkan pelajaran kitab kuning sehingga memiliki ilmu agama yang siap menjadi seorang ulama untuk agama Islam (Bahri, 2020).

Manajemen Pesantren Pemerintah

Pendirian pesantren oleh pemerintah Aceh selaras dengan semangat untuk memperkuat tata nilai budaya khas Aceh yang sudah sejak lama kental dengan nilai-nilai keIslaman (Firdaus, 2019) (Hanafiah, 2018). Dinas Pendidikan Dayah membina 4 dayah perbatasan, yaitu Dayah Manarul Islam di Aceh Tamiang, Dayah Perbatasan Darul Amin di Aceh Tenggara, Dayah Safinatussalamah di Aceh Singkil dan Dayah Minhajussalam di Kota Subulussalam. Pesantren tersebut memiliki keunikan tersendiri. Mengacu pada qonun pemerintah Aceh, definisi pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan ciri khas keAcehan, ciri khas tersebut adalah kedayahan atau pengajaran menggunakan *kitab kuning -kutubut turats-* (Fakhrurrazi & Sebgag, 2020). Klasifikasi kategori empat dayah perbatasan tersebut tersaji dalam tabel 1 berikut:

Pesantren	Lokasi	Nama Pimpinan	Masa Kepemimpinan
Manarul Islam	Kab. Aceh Tamiang - Kab. Langkat Sumut	Mustafa Abdussalam Syah, M.Kom.I	3 tahun
Darul Amin	Kab. Aceh Tenggara - Kab. Karo	Drs. H. Muchlisin Desky, M.M.	10 tahun
Safinatussalah	Kab. Aceh Singkil - Kab. Dairi	H. Abi Hasan, MH. M.Ag.	10 tahun
Minhajussalam	Kota Subulussalam - Kab. Tapanuli Tengah	Syafruddin Al-Yusufi	10 tahun

Tabel: Komparasi Profil Dayah Perbatasan

Pengelolaan (manajemen proses) merupakan tindakan manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan (Robbins, 2010) (Sulthon & Khusnuridlo, 2006). Program strategis yang dilaksanakan Dinas Pendidikan Dayah adalah menjadikan wilayah perbatasan Aceh-Sumatera sebagai *bamper zone* dalam menjaga syariat Islam selama ini sudah berjalan. Kehadiran pesantren perbatasan diharapkan mampu meningkatkan akidah masyarakat perbatasan lewat proses pendidikan.

Pemetaan dayah dilakukan agar pengelolaan dayah lebih efektif, dan pemberian bantuan lebih efisien. Mekanisme pelaksanaan pemetaan dilakukan melalui beberapa proses, yaitu: (1) pelaksanaan rapat koordinasi yang melibatkan pejabat dinas pendidikan dayah di kota dan kabupaten; (2) Penentuan indicator penilaian yang tertuang dalam boring dengan mengacu pada peraturan Menteri Agama terkait pengelolaan dan pesantren di Indonesia; dan (3) tim Survey dibawah kendali Disdik Dayah Aceh melakukan validitas data secara kongrit dilapangan. Borang penilaian ini disepakati bobotnya setelah menerima masukan dari pimpinan dayah se-Aceh.

Apabila dipahami manajemen pesantren sangatlah luas meliputi berbagai macam dimensi, seperti kurikulum, sumber daya manusia, keuangan dan lain sebagainya. Ruang lingkup pembahasan manajemen dalam tulisan ini mengacu pada implementasi fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan dalam rencana strategis; kepemimpinan; pelaksanaan (sitem pengelolaan); dan fungsi evaluative dalam konsep pengembangan organisasi.

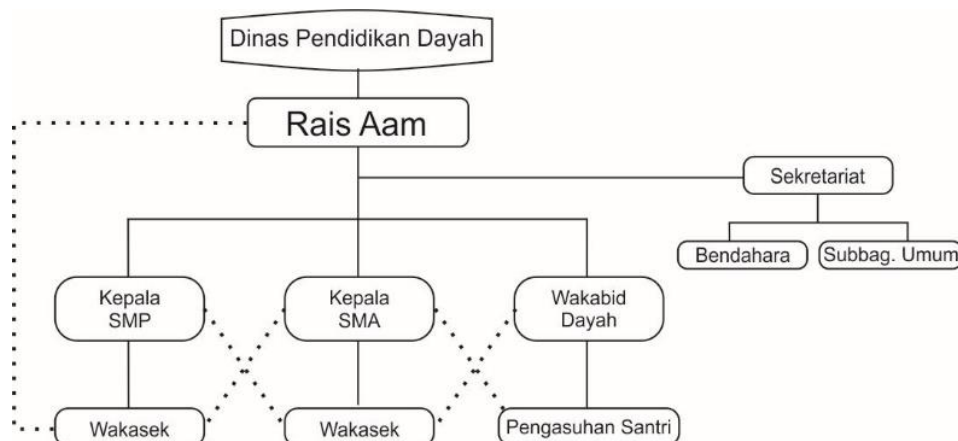
Secara legal Pemerintah Aceh melalui Dinas Pendidikan Dayah dapat memberikan melakukan intervensi dalam berbagai tingkat fungsi sistem pendidikan yang diterapkan. Melihat data statistic perkembangan santri serta respon masyarakat, hal tersebut tidak dilakukan, sebagai badan Pembina, Dinas Dayah memberikan otonomi kepada pimpinan dalam penerapan sistem pendidikan pada masing-masing Dayah Perbatasan.

Melalui sudut pandang positif dengan realitas yang terjadi, pesantren Darul Amin saat ini merupakan salah satu binaan Dinas Pendidikan Dayah (pesantren), yang mampu meningkatkan fungsi pendidikan di pesantren. Selain itu, saat ini Dinas Pendidikan Pesantren juga menjadi unsur kekuatan karena bantuan yang diberikan berupa dana operasional gaji maupun sarana prasarana.

Struktur Organisasi Dayah Perbatasan

Dalam struktur kemasyarakatan, pesantren dapat juga disebut sebagai lembaga non formal, karena eksistensinya berada dalam jalur sistem pendidikan kemasyarakatan, pesantren memiliki program yang disusun sendiri dan pada umumnya bebas dari ketentuan formal, nonformal dan

informal yang berjalan sepanjang hari dalam sistem asrama. Dengan demikian pesantren bukan saja lembaga belajar, melainkan proses kehidupan itu sendiri (Sahal, 2017).



Gambar 2: Model Struktur Organisasi Dayah/ Pesantren Pemerintah

Gambar 1 menerangkan struktur organisasi dayah perbatasan. Sebagai top manajer sekaligus pemangku kebijakan dalam lingkup dayah adalah Pimpinan Dayah atau Rais Aam. Sedangkan Dinas Pendidikan Dayah bertindak sebagai Pembina dan fasilitator pendidikan. Dalam Hal ini Disdik Dayah memberikan dana operasional gaji guru sesuai daftar nama yang tertera di SK. Selain itu juga sebagai penyalur bantuan fisik dana sumber APBA. Dalam hirarki struktural, Rais Aam mengepalari Kepala Sekolah dan Wakabid Dayah. Kepala Sekolah dalam hal ini mengurus formalisasi pendidikan santri jenjang SMP maupun SMA. Adapun aktivitas harian santri, kegiatan ekstrakurikuler di atur sepenuhnya oleh staff pengasuhan santri. Mengenai bagian sekretariat membawahi bendahara dan subbag umum atau bagian aset sarana prasarana. Operasionalisasi struktur menggambarkan kedudukan setiap unit dalam struktur; tugas pokok dan fungsi organisasi.

Sistem dan Karakteristik Dayah Perbatasan

Terlalu sering visi pribadi (pimpinan) yang tidak dapat diterjemahkan sebagai visi bersama yang melapisi suatu organisasi. Untuk itu visi bersama beredar karena karisma seorang pemimpin selaras dengan konsepsi kepemimpinan efektif (Gardiner, 2007) (Rahim, 2013b). Praktek visi Bersama melibatkan keterampilan manajerial. Dalam hal ini pimpinan menghindari sikap kontra produktif. Selain itu pimpinan sering melakukan sosialisasi untuk memahami visi guna menciptakan komitmen. Dengan adanya komitmen maka anggota akan terhindar dari kerja formalitas. (Dinas Pendidikan Dayah Aceh, 2019) (N. Abdullah, 2020).

Perencanaan strategis pada tiap dayah perbatasan mengacu pada program dinas pendidikan dayah dibawah kabid unit pelaksana teknis (UPT) Dayah Perbatasan. Selanjutnya dalam ranah

otonomi dikembangkan visi yang mewakili pengelola dayah perbatasan. Didalam visi, tertuang pondasi pemikiran yang jelas dan terarah. Sistem yang digagas kemudian dianut dan diperjuangkan, dibela oleh masyarakat pesantren kemudian dikokohkan lewat nilai-nilai yang tertanam dalam budaya pesantren.

Solusi pada masalah besar tergantung pada sektor kebijakan oleh sebab itu perencanaan strategis memainkan porsi penting dalam menciptakan stabilitas dayah. Sebagai organisasi social, dayah berorientasi pada keumatan, system Pendidikan dayah membangun persepsi, pemikiran, dan sikap santri dalam menanggapi perubahan globalisasi.

Tabel 1: Sebagai tabulasi perbedaan sistem empat pesantren adalah sebagai berikut:

Pesantren	Status Guru	Analisis Kompleksitas
Manarul Islam Aceh Tamiang	PNS/ Honorer	Dalam masa rintisan pengintegrasian antara Kedinasan-Modern-Salafy;
Darul Amin Aceh Tenggara	PNS/ Honorer	Sistem yang dominan dikembangkan mengacu pada sistem KMI Gontor baik kurikulum maupun manajerial;
Safinatussalah Aceh Singkil	PNS/ Honorer	Sistem kurikulum beraliran salafy dan sistem manajerial mengarah ke modern;
Minhajussalam Kota Subulussalam	PNS/ Honorer	Sistem kurikulum beraliran salafy dan sistem manajerial mengarah ke modern;

Tabel 2: Analisis Kompleksitas Sistem Dayah Perbatasan

Meski diantara guru ada yang berstatus PNS mereka tetap harus mengikuti aturan dan nilai-nilai yang dianut Dayah. Pada prinsipnya pendidikan formal yang diselenggarakan baik itu SMP maupun SMA, secara struktur kelembagaan berada dibawah Pimpinan Dayah atau Rais Aam.

Selain beberapa persyaratan tersebut, kepemimpinan pendidikan sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan juga perlu juga memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain.

Suatu hal yang penting dicatat, Dayah Perbatasan menyiapkan sistem, dan berstatus milik umat, sehingga tidak berlaku asumsi ganti pimpinan ganti sistem. Standar pendidikan yang terbentuk melalui sistem yang dirintis memang terjadi ketidaksepahaman persepsi antara pemerintah dan praktisi pendidikan yang memang bukan orang pemerintahan. Oleh sebab itu, pihak Dinas Pendidikan Dayah memberikan otonomi kepada pengelola untuk merintis sistem pendidikan sesuai dengan kemampuan SDM yang ada di Dayah. Pihak Disdik Dayah hanya menimuskan standarisasi evaluasi pendidikan dalam satu periode, misalnya. Padahal standarisasi diperlukan untuk dijadikan tolok ukur pengendalian dan pengembangan mutu pendidikan dayah itu sendiri.

Kepemimpinan Konflik

Hasil komparasi dalam aspek kepemimpinan di analisis melalui kajian gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan efektivitas kepemimpinan. Pimpinan pesantren diangkat oleh Kepala Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh melalui surat keputusan yang diperpanjang setiap tahun. Problematika kepemimpinan yang dihadapi antara lain, Pertama, karena berstatus pesantren pemerintah rawan dengan kepentingan politik, seperti kasus yang dialami Dayah Manarul Islam Aceh Tamiang sering mengalami pergantian pimpinan akibat konflik kepentingan, tercatat dalam kurun waktu 10 tahun terjadi enam kali pergantian sehingga menghambat proses perkembangan pesantren.

Pada kasus dayah Darul Amin sejak peralihan status menjadi pesantren pemerintah tidak pernah terjadi pergantian pimpinan sehingga proses implemementasi sistem mampu berjalan berkesinambungan. Dalam arti yang umum pengaruh pimpinan teraktualisasikan dalam kebijakan pendidikan. Berbeda halnya dengan Manarul Islam, pada 5 tahun awal berdiri sarat pergantian pimpinan sehingga berpengaruh pada tercapainya program pesantren.

Pada dasarnya, konflik berkaitan dengan kebijakan yang diciptakan pimpinan. Oleh karena itu kebijakan kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan kemampuannya dalam mencapai tujuan secara kolektif individu dan organisasi mereka. Kemampuan mendorong stabilitas dan keberlanjutan organisasi, tidak terlepas terlepas dari sifat organisasi (kapasitas kepemimpinan \Leftrightarrow kapasitas relasional \Leftrightarrow kapasitas pemersatu). Kepemimpinan berkaitan erat dengan wewenang dan kebijakan. Dalam penyelesaian masalah diperlukan sebuah strategi dan bersifat politis.

Politik yang digunakan pimpinan pesantren perbatasan tidak jarang bersifat pragmatis demi mempertahankan nilai-nilai yang dianggap benar sejalan dengan visi-misi pesantren. Peneliitan Joe Levinee mendukung hasil penelitian bahwa perdebatan ideologis yang sangat terpolarisasi dapat menyusup ke politik lokal –organisasi-, mengaburkan masalah-masalah lain yang dipedulikan warga dan mengurangi ruang untuk pemecahan masalah secara pragmatis (Levinee, 2019).

Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi sehingga membutuhkan keahlian khusus termasuk dalam penyelesaian konflik. Keahlian politik merupakan suatu konstruk yang diperkenalkan sebagai kompetensi yang diperlukan untuk menjadi efektif dalam organisasi (Freire, 2007). Gaya kepemimpinan yang diterapkan situasi konflik yang berubah dan semakin meningkat. Pada dasarnya pengelolaan konflik memerlukan kehadiran gaya kepemimpinan yang adaptif bergantung tingkat eskalasi konflik. Dalam kasus organisasional pengelolaan konflik diperlukan kapasitas kolektivitas dan kapasitas relasional organisasi merupakan atribut penting. Intensitas dan kualitas kapasitas tersebut sangat bergantung pada paradigma berfikir serta atribut para pemimpin dayah perbatasan, serta agen-agen lain yang berinteraksi (termasuk guru, karyawan). Secara

keseluruhan dalam mengelola konflik dibutuhkan kedewasaan dan pengalaman yang terlihat dari kapasitas kepemimpinan dalam membuat kebijakan. Pelaku konflik sendiri memerlukan bimbingan yang dilaksanakan secara formal atau non formal. Terdapat tiga komponen kunci yang biasa menertai konflik. Pertama, konteks yang ditunjukkan dengan kebutuhan atau kepentingan antar pihak yang erlibat konflik selaras.

Tabel 2. Peta Konflik Kelompok Dayah Perbatasan

Konflik Kelompok	Kasuistik
Penggunaan fasilitas	Ego sectoral ditampakkan dalam pelaksanaan program yang saling mengkedepankan bagian masing-masing; Adanya kecemburuan social dalam penggunaan sarana dan prasarana;
Perbedaan kepentingan unit kegiatan santri	Teknis pelaksanaan kegiatan; kepentingan anggaran;
Sikap yang diwarnai persepsi	Persepsi salah terhadap rekan sejawat; Konstruksi musuh penghambat ambisi; Stereotip negative;

Pengelolaan Konflik dan Proses Kebijakan Politis

Kebijakan pendidikan pesantren dipengaruhi oleh proses dan praktik politik yang dilakukan pimpinan (Saltman, 2014). Dalam praktik manajerial kelembagaan, pimpinan dan lembaganya secara bebas menentukan kebijakan dan strategi mereka sendiri. Dalam pengertian ideologis, campur tangan politik dan kontrol pimpinan secara berlebihan terhadap sistem pendidikan lembaga jelas merupakan hal yang buruk dan mempengaruhi kualitas lulusan. Hasil studi yang dilakukan Fiske (2018) Douglas dan Ammeter (2004) memaparkan praktik politik kebijakan di lembaga pendidikan justru menjadi sarana efektif dalam transformasi lembaga ke arah yang lebih baik, termasuk dalam resolusi konflik yang terjadi.

Sistem pesantren dipengaruhi faktor politik seorang pimpinan beserta jajaran yang menaungi struktur organisasi masing-masing. Dalam kasus dayah perbatasan struktur organisasi mengarah kepada homogenitas berpotensi rawan konflik. Akumulasi kasus pada empat pesantren dipaparkan pada tabel berikut:

Politik kebijakan yang diambil pimpinan mengacu pada pengambilan keputusan model perilaku dengan indikator ketercapaian kepuasan. Kepuasan bagi guru pesantren yang tinggal di pesantren. Guru yang tinggal dipesantren yang akan menentukan arah pesantren ke depan. Dengan jelas pimpinan yakin akan visi misi yang sudah ditetapkan untuk mengembalikan jati diri pesantren. Rangkaian sistem pesantren sudah ditetapkan, jadi pendidikan dan pengajaran pesantren adalah

suatu prioritas. Konsekuensinya, seluruh komponen yang tidak mendukung tujuan organisasi secara perlahan akan mengundurkan diri.

Hasil penelitian membahas asumsi yang mendasari banyak instrumen penyebab konflik yang dikembangkan untuk eskalasi dampak yang timbul. Hasil mempertimbangkan asal usul prioritas konflik dan stabilitas perubahannya dari waktu ke waktu. Dari survei yang dilakukan terhadap empat pesantren perbatasan ditemukan hal-hal yang berwujud dan tidak berwujud yang secara emosional maupun rasional yang dapat diamati dari teori fischer yaitu: tujuan organisasi - Orientasi - Alternatif-alternatif tandingan dan Tindakan kongkrit (Fischer, Miller, & Sidney, 2015).

Tabel 3. Jenis Aktualisasi Kebijakan Politik Pimpinan Pesantren

Jenis Pengambilan Kebijakan	Manarul Islam	Darul Amin	Safinatussalamah	Minhajussalam
	Reformasi Struktural	Peningkatan kemandirian dayah	Sistem Rekrutmen	Pergantian Jenjang Pendidikan Formal
Berdasarkan tingkat kepentingan	Manajemen Puncak	Manajemen operasional	Manajemen puncak dan manajemen menengah	Manajemen puncak dan manajemen operasional
Berdasarkan tipe persoalan	Keputusan Internal Jangka Panjang	Keputusan internal jangka panjang	Keputusan internal jangka pendek	Keputusan eksternal jangka panjang
Berdasarkan lingkungannya	Dalam kondisi resiko tanpa opsi jangka Panjang	Dalam kondisi pasti dengan model network	Dalam kondisi pasti	Dalam kondisi resiko probabilistik

Analisis tersebut mengacu pada teori Ludema mengungkapkan kebijakan pimpinan diambil melalui dasar pertimbangan lingkungan dengan mengesampingkan faktor pengganggu seperti ketidakpastian (*uncertainty*), toleransi atas resiko (*risk tolerance*) dan keputusan terkait (*linked decision*) (Coates & Ludema, 2001).

Pada tahun 2010 dayah perbatasan didirikan dan menimbulkan konflik organisasional. Pasalnya pesantren lain di wilayah tersebut iri dengan status khusus dayah perbatasan. Pada awal berdiri tiga dayah perbatasan tidak mengalami masalah status, berbeda dengan Darul Amin yang melakukan alih status dari pesantren yang dibina Pemda Aceh Tenggara menjadi Dayah Perbatasan dibawah binaan provinsi. Proses tersebut Proses alih status kelembagaan tersebut jenis pengambilan kebijakan berdasarkan tingkat kepentingan dilakukan oleh manajemen puncak (pimpinan) dan menengah (kepala sekolah). Pengambilan kebijakan melalui jenis persoalan

bersifat eksternal dan jangka Panjang. Sedangkan tinjauan pengambilan kebijakan berdasarkan lingkungannya dalam kondisi pasti yang deterministic.

Pada kasus Karena secara kasat mata kebijakan pimpinan memihak pada golongan tertentu maka dapat dikatakan politis. Kebijakan pimpinan meskipun bernuansa politis tapi melewati prosedur yang telah dilakukan yaitu bermusyawarah dengan dewan guru sehingga resiko yang akan muncul dikemudian hari akan dihadapi bersama. Hal tersebut sejalan dengan pedoman pengambilan kebijakan yang efektif menurut (Fattah, 2013) (Fischer et al., 2015) yaitu (a) menjaga komitmen dalam proses pengambilan keputusan dengan mengkesampingkan ego pribadi; (b) mendapat asupan informasi sebelum membuat keputusan kunci; (c) menghindari pengambilan keputusan bersifat *top-down*; dan (d) yakin terhadap dukungan kelompok pengambil keputusan dalam organisasi.

Dinamika Konflik Interpesonal - Organisasioanal

Tinjauan konflik pesantren melalui kajian perilaku organisasi dibagi kedalam 3 aspek, perilaku individu, kelompok dan organisasi dengan menyajikan bukti cara nilai-nilai pribadi berhubungan dengan ciri-ciri kepribadian mulai dari perbedaan nilai untuk religiusitas dan munculnya prasangka pribadi,. Konflik antar kelompok disebabkan kesejahteraan subjektif, serta adanya perilaku pro dan antisosial, perilaku politik dan lingkungan, dan kreativitas. Dalam konteks organisasional implikasi dari konflik diakhiri dengan mekanisme yang menghubungkan nilai dengan perilaku.

Tabel 4. Jenis Aktualisasi Kebijakan Politik Pimpinan Pesantren

Tinjauan Konflik	Ideologi Konflik	Ranah Konflik	Kasuistik
Konflik antar Individu	Nilai Pesantren	Ciri-ciri kepribadian	Perbedaan nilai religiusitas; prasangka; perilaku pro kepemimpinan; kreativitas;
		Emosi pelaku konflik	Perasaan marah, sikap benci dan curiga
Konflik antar Kelompok	Nilai Pesantren	Kesejahteraan subjektif	Antisosial; perilaku politik; lingkungan;
		Perilaku yang terpolarisasi dari pihak yang bermusuhan	Mengintimidasi, mendorong, mencaci, suka protes, demonstrasi dll.
Konflik antar Organisasi	Nilai Pesantren	Implikasi perbedaan sistem pengelolaan	Mekanisme yang menghubungkan nilai dan perilaku

Tinjauan perilaku individu terhadap konflik organisasi menunjukkan beberapa aspek yang menjadi fokus perhatian. Pimpinan dibantu oleh guru senior melakukan sosialisasi visi sehingga menciptakan emosi positif anggota organisasi sehingga memiliki pengalaman emosional yang menyenangkan. Emosi yang positif memberikan kekuatan karakter para guru dipesantren. Sifat-sifat positif yang terlihat pada individu dalam bentuk pikiran dan tindakannya. Stabilitas social yang terjadi dimulai dari kesehatan mental individu. Secara konseptual adalah keadaan di mana individu menyadari potensi mereka sendiri dan membuat perubahan dalam hidup mereka untuk berkembang sebagai manusia, juga memungkinkan seseorang untuk mengatasi stres sehari-hari secara efektif.

Hasil penelitian menunjukkan pesantren menerapkan program baru dengan pendekatan sosial emosional yang lebih inklusif. Konsep pendekatan tidak terbatas pada aspek pengajaran, tetapi secara eksplisit pada keterampilan emosional sosial guru pesantren melalui integrasi kurikulum, penerapan praktik restoratif, dan respons informasi trauma terhadap perilaku. Sementara hasil penelitian menunjukkan model pendekatan baru berhasil dalam mengubah perilaku individu, tantangan tetap ada. Pemimpin sekolah dan guru membutuhkan strategi untuk membantu penanganan masalah disiplin serius yang masih muncul. Dalam kasus penelitian pimpinan dinamika konflik interpersonal dimulai dari perspektif negative dalam menilai rekan kerja, memunculkan persiangan tidak sehat, hingga

Umumnya kohesi mental organisasi merupakan kebutuhan utama. Artinya konflik individu yang terjadi antar guru-guru, guru-karyawan disebabkan kesenjangan antara hak (penghasilan) dan kewajiban (tugas). Dengan kata lain keberhasilan turbulensi internal organisasi dapat dicapai melalui kohesi mental individu.

Tabel 5. Sifat dan Prediksi Dampak Konflik Dayah Perbatasan

Jenis Konflik	Koding	Sifat	Keterangan
Konflik Individu	MI	Berkesinambungan	Perebutan pengaruh antara pimpinan lama dengan baru
Konflik Individu	MI	Berkesinambungan	Perebutan pengaruh antara guru pesantren dengan guru PNS
Konflik institusional	MI	Berkesinambungan	Peralihan status lahan menjadi milik pemerintah provinsi menyebabkan intervensi berkelanjutan dalam aspek pengambilan kebijakan
Konflik Politik	SF	Berkesinambungan	Perbedaan ideology antara sistem pesantren dan sistem kedinanasan
Konflik Individu	DA	Temporer	Munculnya ancaman kekerasan terhadap guru yang tinggal di pesantren;
Konflik institusional	DA	Berkesinambungan	Perbedaan sistem antara pelaksanaan pendidikan sekolah dan Pesantren yang lebih menanamkan nilai keAgamaan;

Konflik Individu	DA	Temporer	Polemik dihadapi pimpinan dalam melakukan re strukturisasi kepala sekolah SMP;
Konflik Individu	MS	Berkesinambungan	Konflik terjadi pada lingkup kerja ustadzah atau pendidik perempuan dimana kesenjangan akibat senioritas;
Konflik institusional	DA	Berkesinambungan	Masalah kaderisasi guru, dalam hal ini pesantren bertindak secara kongkrit memberangkatkan 7 kader di luar dan dalam negeri;

Pesantren sebagai sub-sistem pendidikan nasional memiliki masalah politik yang berbeda. Namun masalah ini tetap menjadi masalah tanpa solusi selama beberapa dekade. Beberapa masalah adalah beberapa komunitas menuntut lebih banyak hak ekonomi dan sosial untuk komunitas mereka dalam bahasa pesantren “mencari kehidupan di pesantren”, sementara sebagian yang lain bekerja dengan ikhlas asalkan diberikan otonomi dalam sistem pengelolaan. Meski demikian pesantren tetap bertahan lewat nilai-nilai berbasis keIslaman, salah satunya lembaga pendidikan dengan karakter demokratis yang menjadikan musyawarah sebagai landasan dalam pelaksanaan proses pendidikan.

Interaksi sehari-hari melibatkan seluruh warga pesantren diwarnai kerja sama. Sistem pesantren yang kooperatif mementingkan hubungan jangka panjang, mengutamakan kepentingan Bersama, dan memaksimalkan solusi bersama. Sementara sistem pesantren yang kompetitif memicu suasana kerja yang sibuk dan mementingkan hubungan jangka pendek, mengutamakan kepentingan individu dengan mengorbankan kepentingan orang lain. Masalah yang akan dicari tahu sumbernya penyebabnya dan apa jalan solusinya. Dengan pendekatan problem solving setiap individu merasa mempunyai tanggung jawab dalam mencari akar persoalan.

“semua warga pesantren memiliki kesempatan yang sama dalam memanfaatkan lingkungan belajar pesantren”. Semua warga pesantren memiliki kesempatan yang sama untuk membangun suasana yang aman dan nyaman, tidak saling mengganggu dan menciptakan milieu belajar yang kondusif. Guru secara sadar berinisiatif mencari tahu penyebab masalah disiplin santri dan menghindari segala macam hukuman fisik. Tidak jarang konflik yang timbul antara guru dengan wali santri akibat masalah hukuman yang tidak dapat diterima.

Tingkat kedewasaan guru yang mempengaruhi tindakan tersebut, guru yang dewasa akan lebih sabar sedangkan guru muda lebih rentan terpancing emosi sehingga berujung kekerasan. Regulasi pesantren sebenarnya telah mengatur secara detail perihal hukuman santri apabila ada pelanggaran lebih kepada faktor individu. Catatan penting pesantren efektif adalah terciptanya suasana damai cerminan pesantren yang menerapkan pendidikan resolusi konflik bagi guru, murid, tenaga kependidikan, dan orang tua secara berkesinambungan.

Konflik Pembiayaan Operasional dan Pengalihan Lahan

Substansi kebijakan desentralisasi pendidikan salah satunya adalah pemberian otonomi kebijakan pada lembaga pendidikan. Bentuk adaptasi pesantren terhadap tantangan kelembagaan adalah munculnya kemandirian dalam pembiayaan. Kemandirian pesantren menjadi bukti bahwa pesantren mampu mempertahankan otoritasnya dalam hal penyelenggaraan pendidikan. Apabila dibandingkan dengan sekolah umum, pesantren menerima pembiayaan publik yang lebih sedikit. Dukungan keuangan yang memadai dianggap mempengaruhi kualitas sarana dan prasarana serta remunerasi guru pesantren.

Konflik yang disebabkan materi memang sulit dikendalikan, dalam hal ini pihak pesantren dapat melibatkan pihak ketiga dalam mengatasi konflik. Pihak ketiga akan membantu dan mendampingi dalam proses mediasi, atau perundingan yang dibantu pihak ketiga. Pihak ketiga menjadi penghubung, penengah, dan pendamping pihak-pihak yang bertikai supaya dapat menyelesaikan konflik dan mendapatkan hasil yang memuaskan. Apabila level konflik setara perlu digunakan teknik mediasi rekan sejawat. Teknik mediasi sejawat dapat lebih efektif daripada teknik hukuman. Teknik ini mengajarkan individu yang berkonflik untuk berkesempatan untuk tumbuh dan belajar.

Pesantren perbatasan memiliki karakteristik yang berbeda apabila dibandingkan dengan pesantren swasta pada umumnya. Mayoritas pesantren didanai secara independen dari sumber mereka sendiri. Pesantren perbatasan mendapatkan biaya operasional bulanan dari Dinas Pendidikan Dayah. Dana tersebut digunakan untuk membayar gaji guru dan karyawan. Masalahnya guru yang mendapat subsidi gaji terbatas sehingga menimbulkan kesenjangan yang berujung pada konflik pencitraan.

Pesantren berpotensi mengakibatkan hilangnya ciri khas pesantren yang ditentukan oleh Kyai dan tuntutan masyarakat tempat mereka beroperasi. Sebaliknya, direkomendasikan agar pemerintah memberikan dana hanya sebagai insentif untuk meningkatkan pendidikan pesantren.

Peralihan status kelembagaan mencapai tahap formalisasi dengan adanya kejelasan status kepemilikan lahan. Masing-masing pesantren mengalami tingkat kesulitan yang berbeda dalam proses sertifikasi alih status kepemilikan lahan. Kasus pada Dayah Darul Amin, adanya pertentangan ideologi antara guru umum (sekolah) dengan guru (pesantren) dalam hal sistem pengajaran dan pelaksanaan kurikulum. Pihak guru umum mengacu pada kurikulum kedinasan sedangkan guru pesantren menghendaki integrasi kurikulum pesantren ke dalam kurikulum kedinasan. Kurikulum pesantren menginduk kurikulum KMI.

Proses pengalihan lahan tiga pesantren perbatasan berjalan lancar. Masalah dihadapi Dayah Manarul Islam dikarenakan lahan milik PT Sufocindo salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pertanian sawit.

Konflik Sosial dan Budaya

Visi dayah perbatasan salah satunya adalah sebagai benteng pendakalan akidah di wilayah perbatasan Aceh-Sumatera Utara. Setiap dayah menghadapi problematika yang berbeda. Analisis terhadap eskalasi konflik dapat ditinjau dari faktor social, budaya dan pendidikan.

Strategi yang dilakukan Dayah Perbatasan safinatussalamah terhadap Isu pendangkalan Akidah ini, melalui peningkatan mutu pendidikan dayah, dalam rangka pengkaderan Da'I sebagai penerus perjuangan dakwah, begitu juga dengan kegiatan sosial keagamaan bagi masyarakat dengan tujuan untuk memberikan pemahaman agama melalui khutbah jum'at dan juga memberikan motivasi dalam hal pendidikan melalui pemberian beasiswa bagi masyarakat kecamatan Danau Paris, sehingga dapat melahirkan Sumber Daya Manusia yang berilmu dan handal dalam memberikan pemahaman keagamaan bagi masyarakat Kecamatan Danau paris pada masa akan datang.

Dalam konflik ini dihadapi tanpa menggunakan kekerasan. Setiap pihak yang terlibat memiliki pengetahuan dan keyakinan mengenai arti penting pendekatan nirkekerasan dan mempraktikkan ajaran-ajaran ketika berhubungan dengan sesame pihak.

Teknik Penyelesaian Konflik

Konflik akan sulit teratasi selama pihak yang berkonflik memiliki persepsi negative tentang konflik. Kesalah pemahaman mengenai konflik yang terjadi di pesantren antara lain pihak terlibat konflik suka marah-marah, konflik mengandung permusuhan, konflik mengandung kekerasan, konflik selalu negative, buruk dan merusak. Persepsi tersebut cenderung menyedihkan.

Sebaliknya konflik bersifat konstruktif atau bernilai positif bergantung pada penanganan konflik. Keterampilan yang diperlukan pimpinan dalam menciptakan konflik yang positif adalah keterampilan resolusi konflik. Penciptaan budaya konflik yang positif melalui membangun suasana pesantren yang damai yang bercirikan kerja sama dan tanggung jawab; memahami konflik; memahami perdamaian dan usaha-usaha bina damai; mediasi; negosiasi dan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang melibatkan kelompok.

Teknik negosiasi memiliki pendekatan yang bisa digunakan dalam persoalan yang ada. teknik negosiasi mengandung prinsip (win-win solution). Teknik kreatif yang menitikberatkan

pada hubungan antara manusia yang satu dan yang lainnya saling bergantung. Teknik komunikasi solusi cenderung berorientasi pada pemenuhan kepentingan bersama. Manfaat negosiasi antara lain, mempertemukan kepentingan pihak berkonflik sehingga mengurangi sikap penolakan; proses mencapai kesepakatan lebih terbuka karena suasana diskusi cenderung stabil karena memaksimalkan keuntungan Bersama; memperkuat hubungan antar pihak yang bertikai; berkontribusi terhadap kesejahteraan social bagi komunitas sekolah secara menyeluruh. Begitulah mediasi dan negosiasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses pemecahan masalah (problem solving).

Komunikasi dalam rangka problem solving. Terbagi menjadi tiga jenis yaitu mendengar pasif, mendengar mengikuti (acknowledgment listening), mendengar aktif, mengungkapkan, membimbing ulang dan musyararah terbatas.

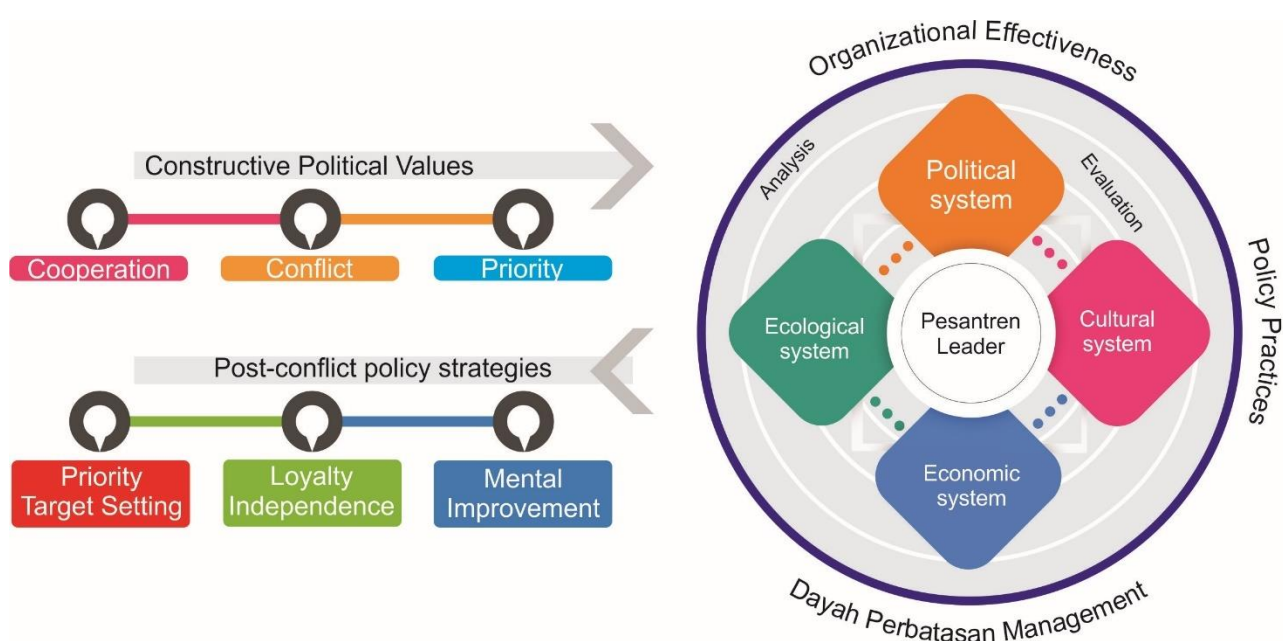
Strategi Pasca Konflik

Pengambilan keputusan tersebut cenderung menambah komitmen dari aksi konflik yang terjadi secara tidak sengaja. Kewaspadaan dapat meningkatkan kualitas keputusan. Kewaspadaan yang dimaksud di sini adalah adanya perhatian terhadap prosedur pengambilan keputusan yang benar. Selanjutnya, pimpinan dihadapkan pada dua aspek yang perlu dicermati, mengatasi hambatan dalam revitalisasi sistem, dan menetapkan strategi pasca konflik.

Pembentukan budaya partisipatif, dalam arti setiap pihak yang berkonflik dan berkepentingan melibatkan diri dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan bersama serta musyawarah mufakat demi kebaikan pesantren. Perbedaan identitas penghuni masyarakat pesantren harus dipahami dengan pikiran terbuka, diterima dan dihormati.

Setelah dilakukan serangkaian teknik resolusi termasuk melalui kebijakan selanjutnya pada taraf penciptaan stabilitas dapat dilakukan melalui implementasi beberapa langkah strategis berikut **Pertama**, adalah perbaikan mental individu maupun kelompok yang mengacu pada kemaslahatan organisasi. Perlu ditanamkan keyakinan pada setiap individu rasa berjuang untuk membesarkan pesantren. Setelah rasa yakin guru muncul maka akan tumbuh loyalitas. **Kedua**, hal yang tidak ternilai dengan uang adalah loyalitas. Di pesantren para guru berkorban waktu dan umur dalam pengembangan pesantren. Loyalitas tersebut memberikan independensi yang mendorong hati akan rasa kesadaran dan disiplin. Loyalitas pendidik jauh lebih penting daripada pendidik yang ahli dalam segala bidang. Alasannya, jiwa pendidik adalah yang paling utama, masalah kompetensi akan meningkat melalui pengalaman yang didapatkan. Aktualisasi filosofis dalam konteks penelitian Dayah Perbatasan tercermin pada program guru pengabdian yang sasarannya adalah alumni pesantren yang dianggap unggul dalam hal akademis, kepatuhan dan loyalitas.

Loyalitas dapat dibentuk melalui implemementasi nilai-nilai budaya pesantren, secara perlahan loyalitas dapat meningkat melalui serangkaian pembinaan inklusif dalam bentuk kegiatan-kegiatan rutin mingguan sederhana seperti musyawarah rutin, gotong royong bersama atau memandu acara mingguan para santri. **Ketiga**, pesantren yang berkonflik meninggalkan citra buruk di masyarakat, oleh sebab itu perlu segera dibangun citra yang positif. Pesantren dalam hal ini dapat menetapkan rencana prioritas mangacu pada peningkatan tata kelola pesantren, akuntabilitas dan pencitraan publik.



Gambar 2: Novelty Penelitian

Seperti organisasi pada umumnya, pesantren memiliki struktur dan hirarki sehingga melahirkan konflik kepentingan. Politik pendidikan menjadi pengantar relevan bagi pemenuhan ambisi tersebut. Akibatnya terjadi konflik akibat perilaku individu maupun *clash internal* sistem manajemen lembaga itu sendiri. Faktor-faktor penyebab yang dapat dijadikan reformasi kontemporer mencakup beberapa aspek seperti privatisasi lembaga, pengujian standar, kurikulum inti umum, disiplin, dan teknologi.

Operasional Strategi yang dilakukan pasca konflik dapat digambarkan secara umum pada masing-masing dayah perbatasan dibagi dalam tinjauan perilaku individu dan perilaku organisasi. Pada perilaku individu pesantren melalui pimpinan menciptakan budaya pesantren yang mendukung pada (1) menciptakan ketahanan individu; kemampuan seseorang untuk bangkit kembali dengan cepat setelah trauma atau stressor akibat konflik yang terjadi. (2) menciptakan hubungan positif yang berkontribusi pada pengalaman positif. (3) peningkatan kesejahteraan:

Sebagai keadaan berkelanjutan dari suasana hati dan sikap positif, ketahanan, dan kepuasan dengan diri sendiri, hubungan dan pengalaman di sekolah.

Dalam tinjauan organisatoris strategi yang dapat dibangun adalah (1) peningkatan akuntabilitas sekolah yang menjadi sumber konflik; melibatkan manajemen sekolah yang membantu kelancaran fungsi sekolah. (2) iklim pesantren yang positif: mengacu pada penciptaan lingkungan sekolah yang aman dan memperkaya siswa, mendorong hubungan yang bermakna dengan rasa saling percaya dan menghormati. (3) aktualisasi program mengarah pada sekolah positif: sebuah pendekatan pendidikan yang menggabungkan kesejahteraan siswa dan kebajikan sebagai tujuan pembelajaran, selain prestasi akademik.

Kesemua program tersebut tidak terlepas dari pengawasan dan evaluasi Dinas dayah sebagai Pembina dayah perbatasan. Dinas dayah memberlakukan standar minimum untuk kurikulum, fasilitas dan manajemen sambil tetap memastikan otonomi yang substansial bagi pesantren. Pihak pengelola pesantren sendiri perlu meningkatkan pengelolaan data sebagai bahan monitoring dan evaluasi.

Pemberdayaan Internal dan Eksternal

Secara alamiah pesantren berusaha mempertahankan diri melalui pembiayaan mandiri. Dalam prosesnya pesantren menghadapi berbagai macam konflik dalam upaya mempertahankan eksistensinya. Landasan yuridis otonomi pesantren dalam pelaksanaan pemberdayaan tertuang dalam UU. Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren memberikan kewenangan kelembagaan kepada pemberdayaan masyarakat, sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan *Sustainable Development Goals (SDGs)*.

Pemberdayaan adalah upaya membangun kekuatan individu dengan memotivasi, mendorong dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki dan berusaha mengembangkannya secara organisasional. Tujuan akhir dari kegiatan pemberdayaan masyarakat organisasi pesantren dalam penelitian ini untuk meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan kerja. Program pemberdayaan individu menjadi peran strategis bagi pesantren dalam memberikan kontribusi terhadap pembangunan organisasi berkelanjutan.

Lembaga pendidikan berperan dalam membentuk perilaku masyarakat (Bantock, 2021). Pola kausal antara organisasi pendidikan dan masyarakat disebut hubungan fungsional, artinya lembaga pendidikan berperan dalam pembentukan budaya dan perilaku politik masyarakat (Saltman, 2014). Selain itu, peran strategis bagi pesantren dalam menjalankan fungsi pemberdayaan masyarakat. Pembentukan nilai dalam kajian budaya memainkan peran besar dalam visi, kritik, dan diskusi

politik, agama, pendidikan, dan kehidupan keluarga. Sebagai warisan kultur masyarakat aceh pesantren berkontribusi signifikan dalam menjaga stabilitas sosio kultur masyarakat Aceh.

Perkembangan pesantren tidak hanya menjadi tanggung jawab internal pesantren, tetapi juga masyarakat dan pemerintah. Meski demikian dibutuhkan hubungan mutualisme yang saling menguntungkan, pesantren memberdayakan masyarakat dalam kemajuannya sedangkan masyarakat menjadi supporting unit dalam pengembangan program pesantren.

Pengelolaan konflik di pesantren menjadi lebih baik dengan terbukanya akses informasi yang cepat, dan interkonektivitas yang tinggi. Transisi mendalam ini didukung oleh penggunaan intensif teknologi dalam bentuk gawai dan media social.

Sumber utama yang dapat diidentifikasi adalah kesenjangan antara hak dan kewajiban. Strategi jangka panjang bagi pesantren untuk mengubah beberapa atribut otonomi/kemandirian, autopoiesis, self-centricity, komunikasi yang mengatur diri sendiri, saling ketergantungan, simbiosis, dan kemampuan mengatur diri sendiri lainnya. Akibatnya, manusia saat ini adalah agen interaksi yang lebih canggih.

Penerapan strategi pasca konflik dengan melibatkan setiap unsur dalam komunitas pesantren -pimpinan, guru, kepala sekolah, wali santri-. Penggambaran pesantren damai adalah program dan pendekatan dalam resolusi konflik. Dengan demikian pesantren dapat melakukan pembiasaan perilaku perdamaian dapat dipandang sebagai: (1) gabungan atau kombinasi berbagai pendekatan yang di pesantren; (2) pendekatan komprehensif yang menggunakan resolusi konflik sebagai bagian dari budaya pesantren; (3) menciptakan program disiplin level yang memfokuskan pada pemberdayaan santri agar sanggup mengontrol perilaku mereka sendiri.

Pesantren yang menjunjung tinggi hakikat perdamaian dengan budaya pesantren dengan nilai yang mencerminkan kepedulian, kejujuran, kerja sama dan menghargai perbedaan latar belakang setiap penghuni pesantren. Pesantren efektif tercipta melalui kurikulum pendidikan resolusi konflik mencakup manajemen konflik, manajemen emosi, menghindari bias, menghargai perbedaan dan komunikasi efektif. Manifestasi kurikulum ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat sementara melalui serangkaian pelatihan, kegiatan pembelajar dan pembentukan mediator sejawat.

KESIMPULAN

Model dalam pengembangan organisasi dayah perbatasan memprioritaskan pada aspek pengembangan SDM, ekonomi dan sarana prasarana. Implementasi manajemen pada masing-masing dayah perbatasan sebagai pesantren pemerintah sudah berjalan efektif hal itu merujuk pada data empiris bahwa kualitas dan kuantitas Dayah Perbatasan lebih unggul dibanding lembaga pendidikan sejenis pada kabupaten masing-masing. Faktor keunggulan tersebut disebabkan beberapa hal yaitu adanya daya tawar (*bargaining power*) atas nama pemerintah; jaminan sarana prasarana yang bersumber dari anggaran APBD; dan karakter sistem pendidikan yang ditawarkan. Tetapi, tidak menutup kemungkinan kemajuan disebabkan adanya pertimbangan subjektif (hubungan kerabat). Selain itu para Pimpinan pada masing-masing Dayah Perbatasan merupakan tokoh agama daerah setempat, sehingga memiliki kedekatan emosional masyarakat dalam membangun *trust* terhadap sistem pendidikan yang ditawarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. A. (2017). Islamic Studies in Higher Education in Indonesia: Challenges, Impact and Prospects for the World Community. *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, 55(2), 391–426.
- Abdullah, N. (2020). Perencanaan Strategik Pendidikan di Dayah Salafi. *Intiqad: Jurnal Agama Dan Pendidikan Islam*, 12(1), 84–94.
- Ali, M., Kos, J., Lietz, P., Nugroho, D., Zainul, A., & Emilia, E. (2011). *Quality of Education in Madrasah*. Retrieved from elibrary.worldbank.org
- Bahri, S. (2020). *Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Prestasi Siswa pada SMA Dayah Perbatasan Minhajussalam Kota Subulussalam*.
- Ball, S. J. (2012). *Micro Politics of School; toward a Theory of School Organization*. London: Springer.
- Bantock, G. H. (2021). *Culture, Industrialisation and Education*. <https://doi.org/10.4324/9781003127697>
- Bashori, & Anggung Manumanoso Prasetyo, M. (2020). Resolusi Manajemen Konflik (Kajian Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam). *Jurnal Ilmu Pendidikan PKN & Sosial Budaya*, 4(2), 337–349. <https://doi.org/10.31597/cc.v4i2.318>
- Bungin, M. B. (2018). *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Kedua*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Caldwell, B. J., & Spink, J. M. (2012). *Leading The Self-Managing School*. Washington: The Falmer Press.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of Organizational Culture and Effective Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85–110. <https://doi.org/10.1080/0924345930040201>
- Cheng, Y. C. (1996). *School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development* (Vol. 1). Psychology Press.
- Coates, D. E., & Ludema, R. D. (2001). A Theory of Trade Policy Leadership. *Journal of Development Economics*, 65(1), 1–29.
- Cornali, F. (2012). Effectiveness and Efficiency of Educational Measures: Evaluation Practices, Indicators and Rhetoric. *Sociology Mind*, 02(03), 255–260. <https://doi.org/10.4236/sm.2012.23034>
- Cox, K. B. (2014). The Effect of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction. *Journal International of Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153–163.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2013). *Organizational Behavior, Seventh Edition, Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1, Edisi ke-7, terj. Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga.
- Dinas Pendidikan Dayah Aceh. (2019). *Rencana Kerja Dinas Dayah 2019*. Banda Aceh.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(537–550).
- Fakhrurrazi, F., & Sebgag, S. (2020). Methods of Learning Kitab Kuning for Beginners in Islamic Boarding School (Dayah). *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(3), 296–310.
- Fattah, N. (2013). *Analisis Kebijakan Pendidikan* (2nd ed.). Bandung: Rosda Karya.
- Firdaus, F. (2019). *Peran Organisasi Teungku Dayah Dalam Pelaksanaan Syariat Islam di Aceh*. Universitas Islam negeri Sumatera Utara.

- Fischer, F., Miller, G. J., & Sidney, M. S. (2015). *Handbook Analisis Kebijakan Publik, Teori, Politik dan Metode* (1st ed.). Bandung: Nusa Media.
- Fiske, E. B. (2018). Decentralization of Education: Politics and Consensus. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(6). <https://doi.org/10.21275/ART20181749>
- Freire, P. (2007). *Politik Pendidikan, Kebudayaan Kekuasaan dan Pembebasan* (7th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gardiner, J. J. (2007). Transactional, Transformational, and Transcendent Leadership: Metaphors Mapping the Evolution of The Theory and Practice of Governance. *Leadership Review*, 6. Retrieved from www.leadershipreview.org
- Glasser, B. G. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted With Description*. Mill Valley: Sociology Press.
- Granvik Saminathen, M., Brolin Låftman, S., Almquist, Y. B., & Modin, B. (2018). Effective schools, school segregation, and the link with school achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(3), 464–484. <https://doi.org/10.1080/09243453.2018.1470988>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). *Organizational Behavior Managing People and Organization* (Eighth Edi). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hanafiah. (2018). Dayah Collectively as a Social Movement. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-08-2017-0034>
- Hoy, W. K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149–168. https://doi.org/10.1207/s1532768xjepc0102_4
- <https://dpd.acehprov.go.id/>. (2019). Profil Dayah Perbatasan Aceh. Retrieved from Dinas Pendidikan Dayah Aceh website: <https://dpd.acehprov.go.id/index.php/jelajah/read/2017/02/07/147/profil-dayah-perbatasan-darul-amin.html>
- Kazimoto, P. (2013). Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3(1), 16–15.
- Levine, J. (2019). Education Policy, Research, Education Policy and Social Analysis. Retrieved from Teachers College, Columbia University website: <https://www.tc.columbia.edu/education-policy-and-social-analysis/>
- Mujib, I., Abdullah, I., & Nugroho, H. (2014). Gagasan Aceh Baru: Pembentukan Identitas Aceh Dari Dalam Reaktualisasi Ruang Publik Bagi Aksi Pengelolaan Kearifan Lokal Pasca-Konflik Dan Tsunami. *Jurnal Kawistara*, 4(1), 49–62. <https://doi.org/10.22146/kawistara.5232>
- Mukhtar, H., & Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan–Komunikasi-Konflik Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10371>
- Nuridin, A. (2013). Revitalisasi Kearifan Lokal di Aceh: Peran Budaya dalam Menyelesaikan Konflik Masyarakat. *Analisis*, 13(1), 135–154.
- Pettaway, L., Waller, L., & Waller, S. (2015). Surveying Organizational Effectiveness: a Case Study From the United Arab Emirates. *Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(Jordan Whitney Enterprises).
- Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, dan Konflik Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi Pada Pesantren di Provinsi Aceh (Survei Pada Pesantren Al-Mujaddid, Sholahuddin Al Munawwarah, dan Dayah Perbatasan Darul Amin)*. Disertasi Pascasarjana UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi.

- Rahim, A. (2013a). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, A. (2013b). *Transformational Leadership and Psychological Empowerment in Malaysian Public Universities: A Review Paper*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/>
- Rahim, A. (2015). *Managing Conflict in Organizations 4th Edition* (4th ed). New York: Transaction Publishers.
- Rivai, V., & Murni, S. (2009). *Education Management. Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New York: Prentice Hall International.
- Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. J. S. (2014). *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford University Press.
- Sahal, H. A. (2017). *Kehidupan Mengajariku, Jilid* (1st ed.). Ponorogo: Darussalam Press.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the role of the School Leader. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Saltman, K. J. (2014). The Politics of Education: A Critical Introduction (Critical Introductions in Education). In *Critical Introductions in Education*. New York: Paradigm Publishers.
- Scheerens, J. (2014). School, Teaching, and System Effectiveness: Some Comments on Three State-of-the-Art reviews. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 282–290. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885453>
- Scheerens, J. (2016). *Educational Effectiveness and Ineffectiveness*. New York: Springer International Publishing.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edit). San Francisco: Jossey Bass.
- Seghezze, L. (2009). The Five Dimensions of Sustainability. *Environmental Politics*, 18(4), 539–556. <https://doi.org/10.1080/09644010903063669>
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. *Journal Management*, 18(4), 103–118.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi* (2nd ed.). Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J. A. ., & Freeman, R. E. (2009). *Management*. New York: Prentice Hall International.
- Sulthon, M., & Khusnuridlo. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (1st ed.). Yogyakarta: Laksbang PressIndo.
- Wahab, A. A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Winardi, J. (2014). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Cet ke-8). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zarkasyi, A. S. (2006). *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor* (2, Ed.). Ponorogo: Trimurti Press.