

## PAPER NAME

**Pendekatan Konflik Organisasi terhadap  
Madrasah Efektif: Kerangka Konseptual**

## AUTHOR

**Muhammad Fadhli et al**

## WORD COUNT

**4192 Words**

## CHARACTER COUNT

**29218 Characters**

## PAGE COUNT

**13 Pages**

## FILE SIZE

**458.6KB**

## SUBMISSION DATE

**May 16, 2023 2:08 PM GMT+7**

## REPORT DATE

**May 16, 2023 2:09 PM GMT+7**

● **23% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 18% Internet database
- 11% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material



## PENDEKATAN KONFLIK ORGANISASI TERHADAP MADRASAH EFEKTIF: KERANGKA KONSEPTUAL

Muhammad Fadhli<sup>1(\*)</sup>, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo<sup>2</sup>,  
<sup>1</sup>Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, Indonesia<sup>12</sup>  
fadhlikhan88@gmail.com<sup>1</sup>, [anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id)<sup>2</sup>,

### Abstract

In a strict and competitive work environment, educational institutions require a strong and supportive organizational base. This research was conducted to find a conceptual framework of reliable organizational conflicts to improve the effectiveness of school organizations. Research methods use library studies by relying on data sourced from a variety of relevant literature, both research journals and books. Data is analyzed by critical analysis of conflicts that occur in Indonesian schools. The results of the study found a conceptual framework of organizational conflicts that mediated the influence of transformational leadership and interpersonal communication on organizational effectiveness. The conceptual framework is expected to be beneficial to organizational managers, educational practitioners, researchers and academics as an effort to revitalize and develop higher competitive organizations. In general the organizational effectiveness studies are concerned with aspects of motivation, leadership and communication, however the originality of the study this time makes organizational conflict a contributing factor for organizational effectiveness.

**Keywords:** *Effective School; Islamic Education Management; Organizational Conflict; Organizational Effectiveness;*

(\*) Corresponding Author: fadhlikhan88@gmail.com<sup>1</sup>.

### PENDAHULUAN

<sup>21</sup>Meskipun ada beberapa studi tentang efektivitas organisasi di bidang pendidikan atau jasa, hanya ada sedikit pembahasan tentang relevansi konflik organisasi terhadap efektivitas organisasi. Padahal, berdasarkan perkembangan teori perilaku organisasi, saat ini konflik dapat dijadikan alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Rahim, 2013) (Mukhtar, 2020) (Lecturer & Gangel, 2015). Berdasarkan pendekatan teori manajemen multi-dimensi (teori organisasi dan perilaku organisasi), tulisan ini menyelidiki dampak penentu konflik organisasi pada efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi menjadi sub-bahasan dalam kajian teori organisasi yang secara korelatif berkaitan erat dengan teori manajemen dan perilaku

organisasi (Amah & Ahiauzu, 2013) (Rahim, 2010). Integrasi bahasan tersebut menjadi valid karena pada kenyataannya seorang pemimpin diharuskan memiliki pemahaman yang cukup terkait interdisipliner ilmu tersebut, pengetahuan manajerial terkait teori manajemen, pengetahuan psikologi dan antropologi terkait teori perilaku dan budaya organisasi .

Kajian literatur yang relevan menunjukkan bahwa konflik adalah fenomena manusia yang esensial dan tidak dapat dihindari karena di mana terdapat interaksi manusia termasuk di Madrasah (Uzun & Ayik, 2017). Kesepakatan dan ketidaksepakatan antar individu dan kelompok di Madrasah ini terkadang menimbulkan konflik. Konflik tidak konstruktif atau mengganggu tetapi cara penanganannya di Madrasah membuatnya positif atau negatif. Penyebab konflik antara lain perbedaan persepsi, sumber daya yang terbatas, kewenangan yang tumpang tindih antara lain; sedangkan strategi manajemen konflik mencakup akomodasi, penghindaran, persaingan dan kolaborasi.

Secara teoretis, para ahli di bidang resolusi konflik Madrasah berpendapat konflik berpotensi menyebabkan organisasi disfungsi. Akan tetapi berdasarkan perkembangan teori konflik yang dikaji para pakar Rahim (Rahim, 2015) Shourah (Abdullah A.S, 2015) Beersma (De Dreu & Beersma, 2005) konflik dibutuhkan dalam menciptakan organisasi yang efektif.

Sebagai sebuah kajian yang komprehensif, pembahasan konflik organisasi tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan (Saeed, 2014) -teori manajemen (Swanston & Weissmann, 2005) - dan komunikasi (Touitou & Tina, 2020) - teori perilaku dan budaya-.(Aryani & Widodo, 2020) Studi ini membahas empat masalah penting sebagai variabel kunci yaitu kepemimpinan, komunikasi, konflik dan efektivitas.

26 Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hal-hal berikut: definisi konflik organisasi, model pendekatan konflik, dimensi pendekatan yang diterima, antecedent dan konsekuensi konflik dan hubungan antara konflik dengan efektivitas organisasi Madrasah. Tulisan ini juga mengembangkan pemahaman teoritis tentang pengelolaan konflik nilai dalam inovasi lembaga pendidikan. Konstruksi teoretis kemudian dikonseptualisasikan, dan diterapkan pada dua kasus efektivitas organisasi.

Studi wawancara kualitatif ini membahas peran keyakinan identitas organisasi pemimpin Madrasah dalam membangun masalah kebijakan dan menunjukkan bagaimana persepsi ini tampaknya memainkan peran penting dalam memahami tuntutan perkembangan organisasi dalam sistem pendidikan yang dilaksanakan di Madrasah.

Penelitian ini menjadi signifikan karena belum banyak studi serupa dalam konteks Madrasah menengah pertama di Indonesia. Temuan ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi praktisi, otoritas lokal dan nasional dan semua praktisi pendidikan yang tertarik dengan pendidikan Madrasah tentang bagaimana konflik organisasi.

Tujuan dari makalah ini adalah untuk membahas penyebab dan pengelolaan konflik di Madrasah. Berdasarkan diskusi ini, makalah ini menyarankan agar ada pertemuan staf secara teratur, jaringan komunikasi yang baik dan kode etik guru dan siswa harus tersedia untuk semua staf dan siswa untuk mengetahui batas mereka dan menghindari konflik.

## 30 METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan berjenis kualitatif deskriptif. Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library research*). Sumber data primernya adalah teori efektivitas organisasi dan konflik organisasi. sumber data sekundernya adalah teori budaya dan perilaku organisasi. Langkah-langkahnya penelitian dilakukan sebagai berikut pertama tahap orientasi yaitu mengumpulkan kajian yang relevan; kedua, tahap fokus/reduksi yaitu mereduksi segala informasi yang telah diperoleh berkaitan dengan rujukan, cakupan bahasan fokus pada konflik organisasi dan efektivitas organisasi. dalam tahap ini juga dilaklkan sortir data dengan memilih data yang menarik, penting, berguna, dan baru, kemudian dikelompokkan dalam beberapa kategori yang ditetapkan sebagai fokus penelitian; dan ketiga adalah tahap sintesis selektif yaitu menguraikan fokus yang telah ditetapkan menjadi lebih rinci kemudian menemukan tema dengan cara mengkonstruksikan data yang diperoleh menjadi suatu novelty atau bangunan pengetahuan teori.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Konsepsi dan Pendekatan Konflik

Pembahasan tentang pendekatan strategis untuk mengelola konflik selalu mengalami pergeseran sesuai dengan dinamika perkembangan global dan pemenuhan kebutuhan dunia pendidikan. Dalam literatur kebijakan, konflik merupakan konsep yang paling mendasar, semakin banyak konflik terjadi semakin kecil kelompok kepentingan mempengaruhi pembuatan kebijakan. Dalam tulisan ini, secara sistematis kami mengeksplorasi model pendekatan terhadap konflik organisasi -Madrasah- sehingga mampu meningkatkan efektivitas (Truijens & Hanegraaff, 2020) (H. Mukhtar & Prasetyo, 2020).

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, Afzalur Rahim, "*conflict seems to be essential characteristics organizational effectiveness and learning*" bahwa konflik merupakan salah satu karakteristik penting dalam mewujudkan efektivitas (Rahim, 2013). Tiga pandangan tentang konflik organisasi, yaitu: (1) pandangan tradisional, bahwa konflik itu buruk; (2) pandangan perilaku, bahwa konflik sebagai suatu yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi; (3) pandangan interaksi, bahwa konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan bahkan diperlukan, karena memang organisasi dirancang dan bekerja (Winardi, 2014) (Roche, Teague, & Colvin, 2014) (da Rocha & Frazier, 2020).

Dilihat dari pihak yang terlibat didalamnya Konflik dibagi menjadi dua konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*); yaitu konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya. Dan konflik antar-individu (*conflict among individuals*); yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan

kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu lain (Blank, 2019).

Penelitian yang dilakukan Hakvoort et al menyebutkan cara berbeda dalam membuat pemahaman kolektif terhadap konflik bersifat fungsional. Dalam lingkup kerja yang kondusif terbentuk budaya komunikasi yang positif. Bahasa profesional yang dapat digunakan dalam praktik komunikasi konflik semacam ini dapat dibagi menjadi tiga kelompok, praktik sosial di dalam forum formal, pada kegiatan non formal. (Hakvoort, Larsson, & Lundström, 2020) Selain pendekatan di atas terdapat tiga pendekatan dasar untuk menangani konflik nilai: penghindaran, koping dan pembelajaran. (Meijer & De Jong, 2020)

Dalam kajian ilmu perilaku organisasi, terdapat dua jenis konflik organisasi, konflik internal dan eksternal. Konflik internal lebih merugikan karena mempengaruhi kelompok kepentingan dalam pembuatan kebijakan. Sementara konflik eksternal masih memberikan banyak peluang dan lebih bersifat saran dan masukan tanpa intervensi lebih jauh. Masalah kepribadian termasuk ranah budaya dan perilaku organisasi, oleh sebab dalam konteks efektivitas organisasi perlu mencermati aspek kajian budaya organisasi.

### Bangunan Proses Pengelolaan Konflik

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*). 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 banyak guru dan karyawan yang baik.

Asumsi dasar yang menjadi fondasi bangunan teori konflik yaitu: (1) perubahan merupakan hal yang senantiasa terjadi; (2) konflik adalah gejala yang selalu melekat pada setiap interaksi manusia; (3) setiap elemen memberikan sumbangan terjadinya disintegrasi di atas dominasi yang dilakukan satu dengan lainnya. Dari hal tersebut lahir teori sosiologi yang terbagi menjadi dua, yaitu konflik (struktural konflik) yang menguji kepentingan dan paksaan; dan konsensus (struktural fungsional) yang menguji nilai integrasi.



### Gambar 1: Fase-Fase Konflik Robbins, *Organizational Behavior*.

Gambar 1 menunjukkan konflik terjadi dalam 5 tahap yaitu: *Tahap pertama*; tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial, tahap mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak. Hal ini ditempatkan kedalam tiga kategori umum yaitu, komunikasi, struktur, dan variabel pribadi; *Tahap kedua*; tahap kognisi atau pengenalan dan personalisasi, tahap secara actual pengenalan konflik, tahap dimana konflik dapat didefinisikan; *Tahap ketiga*; maksud berada di antara persepsi serta emosi dari perilaku. Dapat diidentifikasi maksud penanganan konflik, bersaing, berkolaborasi, menghindari, mengakomodasi dan berkompromi; *Tahap keempat*; tahap perilaku, perilaku disini mempunyai kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud; *Tahap kelima*; tahap ini merupakan aksi-reaksi dari pihak yang bertikai yang menghasilkan konsekuensi, bersifat fungsional atau disfungsional.

### Hubungan Perilaku Budaya Organisasi Dengan Konflik

Kajian empiris yang dilakukan menyatakan budaya atau iklim organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Pada kasus tertentu studi tentang iklim organisasi yang dikembangkan Tarter (1997) diadaptasi menjadi budaya dan menjadi indikator dalam indeks pengukuran Madrasah efektif (Yilmaz dan Altinkurt, 2013) Hoy (2014) Yildirim (2015) (Özgenel, 2020).

Budaya organisasi yang baik dan kondusif di Madrasah menjadi milieu pendukung sehingga memungkinkan anggota organisasi untuk membangun integritas, kompetensi, konsistensi dan loyalitasnya terhadap perguruan tinggi. Kondisi tersebut dapat terjadi karena dengan adanya budaya organisasi yang kondusif akan mendorong anggota organisasi untuk mengaktualisasikan nilai-nilai positif dalam organisasi, termasuk nilai-nilai yang terkandung dalam kepercayaan seperti integritas, kompetensi, konsistensi dan loyalitas (Yusuf, 2020) (Prasetyo & Anwar, 2021).

Secara alamiah lingkungan membentuk perilaku efektif guru. Pola perilaku individu yang ditunjukkan melalui identifikasi jenis budaya adalah individualistik atau kolektivistis. Selain itu dimensi budaya berdampak pada manajemen waktu dan stres organisasi memiliki efek mediasi parsial terhadap efektivitas organisasi. Pola perilaku individu memungkinkan ketercapaian program pada rencana Madrasah yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan efektivitas organisasi dapat dilakukan dengan cara yang mengelola kinerja individu, tim atau departemen dengan mempertimbangkan elemen stres organisasi dan manajemen waktu (Yaşar & Sağsan, 2020).

Dalam konteks lembaga pendidikan, persepsi guru dan karyawan membentuk efektivitas organisasi. Dukungan sistem yang baik melalui pembentukan budaya organisasi membuat para guru saling mendukung pengembangan satu sama lain dalam beberapa masalah seperti memperbaiki metode baru untuk melakukan pengajaran yang jauh lebih efektif. Madrasah dengan tingkat self-efficacy guru -sikap, keyakinan, efikasi diri- yang tinggi memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Özgenel, 2020).

Sangat penting bagi pimpinan dan administrator Madrasah untuk berkontribusi untuk mengubah dan memperkuat persepsi efikasi diri guru jika mereka berharap guru lebih sering mengambil sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan menghilangkan sikap negatif (Demir, 2020). Termasuk perubahan budaya di Madrasah, peningkatan partisipasi komunitas Madrasah dan pengembangan sumber daya manusia perlu menumbuhkan kapasitas kreativitas dalam organisasi. Faktor-faktor ini telah menyebabkan peningkatan dalam lingkungan belajar-mengajar dan prestasi siswa. Secara korelatif dibutuhkan kajian membahas efek pemimpin organisasi untuk menciptakan efektivitas organisasi. Peran kepemimpinan memengaruhi kinerja individu terkait perilaku kerja inovatif.

Ibarat tiang dalam sebuah fondasi bangunan aspek sumber daya manusia berperan sentral dalam penciptaan organisasi yang efektif. Selain daripada dukungan beragam faktor internal organisasi baik bersifat institutive maupun personal seperti budaya organisasi, kepribadian, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja individu. Adapun faktor lain yang esensial mempengaruhi pada efektivitas organisasi adalah kepemimpinan (Gülbahar, 2020).

### **Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Konflik Organisasi**

Sebagian besar faktor pemicu konflik adalah kebijakan. Aspek problematik tersebut merupakan implementasi dari proses kebijakan yang tidak ideal bukan hanya produk dari pesan kebijakan, melainkan dibangun oleh para pelaku yang terlibat dalam proses tersebut.

Kebijakan rentan memicu konflik. Pimpinan sebagai pengampu kebijakan dituntut memiliki memenuhi aspek strategi pengambilan keputusan sehingga kebijakan yang diambil bersifat konstruktif. Kebijakan mengarah pada dua hal keputusan investasi dan alokasi sumber daya. (Muttaqin, et al, 2020) Guru merasa puas akan kebijakan apabila memahami kebijakan yang dibuat untuk kepentingan organisasi, oleh sebab itu melalui pembelajaran sosialisasi organisasi sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja. (Spagnoli, 2020)

Proses pembuatan keputusan mencakup hirarki tertentu sehingga membutuhkan sosialisasi dan tafsiran pada program yang dilaksanakan. Hirarki dalam pengambilan keputusan juga berpengaruh pada kualitas keputusan yang dihasilkan. (Andersson, 2020) Idealisasi kebijakan oleh pimpinan dikendarai beberapa faktor seperti kepuasan kerja guru pada kebijakan yang diciptakan, perilaku warga organisasi dan komitmen. (Samancioglu, Baglibel, & Erwin, 2020) Untuk tujuan ini pengambilan kebijakan perlu adanya skala kepuasan praktek kepemimpinan. skala komitmen organisasi (Meyer & Allen 1991), dan skala perilaku organisasi (DiPaola, Tarter, & Hoy 2005).

Fungsi pemimpin juga terlibat dalam dialog kolaboratif memberikan peluang berharga untuk menjembatani komunikasi, negosiasi untuk pengembangan pribadi dan profesional sehubungan dengan motivasi dan produktivitas dalam konteks Madrasah. (Vaiz & Altınay, 2017)

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan secara langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi empati organisasi dengan keintiman organisasi. (Salari & Nastiezaie, 2020) Madrasah yang mengimplementasikan konsep pengembangan organisasi menjadikan inovasi

sebagai rutinitas dalam pelaksanaan programnya. Secara kreatif diperlukan intervensi kebijakan pimpinan untuk meningkatkan kinerja kreatif masyarakat organisasi yang terdiri dari guru dan karyawan.(Bush & Coleman, 2003)

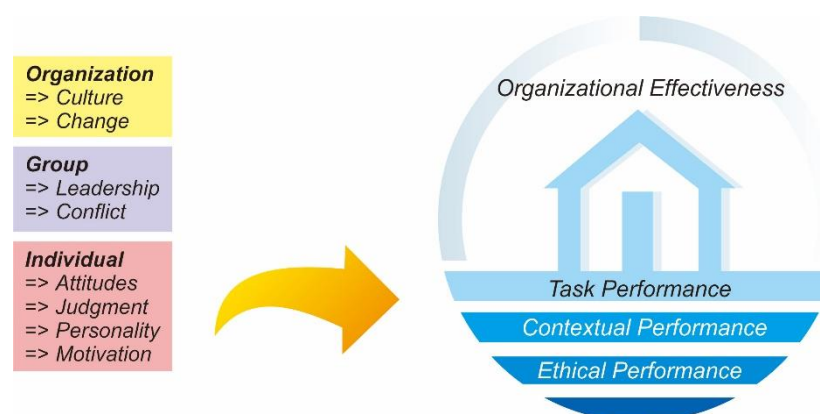
Kata kunci pada kajian efektivitas organisasi adalah ketercapaian visi dan misi organisasi. Kajian literatur penelitian menunjukkan bagaimana devolusi kekuasaan dan kewenangan di Madrasah dapat menciptakan kemitraan dalam pengambilan keputusan Madrasah partisipatif dalam hal penetapan visi misi Madrasah dimana efektivitas organisasi.(Frederick W. Gluck, 2020) Pimpinan sebagai pengampu kebijakan memiliki wewenang dalam rangkai memberikan solusi pada pengembangan orgnisasi.

Pada gilirannya, pengaruh kepemimpinan sebagai penentu kebijakan dan komunikasi sebagai mediator penciptaan budaya organisasi telah menciptakan beberapa perubahan di Madrasah khususnya persepsi terhadap konflik organisasi dari yang bersifat disfungsional menjadi konstruktif fungsional dalam mewujudkan Madrasah yang efektif.

Peran hubungan kepemimpinan secara komprehensif melalui penelitian yang dilakukan Wallace foundation (Wallace Foundation, 2013) (Fiedler, 1964) (Ogunyinka & Adedoyin, 2006) bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas pengelolaan melibatkan lima tanggung jawab utama yaitu (1) membentuk visi keberhasilan akademik berstandar tinggi; (2) menciptakan iklim akademik yang ramah sehingga menimbulkan kenyamanan, semangat kerja sama, dan fondasi lain dari interaksi yang bermanfaat berlaku; (3) menumbuhkan kepemimpinan pada orang lain sehingga guru dan orang dewasa lainnya mengambil bagian mereka dalam mewujudkan visi Madrasah; (4) meningkatkan peran dan tanggung jawab dalam bentuk instruksi agar guru melaksanakan pembelajaran yang maksimal; (5) mengelola orang, data, dan proses untuk mendorong peningkatan Madrasah.

### Hubungan Korelatif Antar Varian

Lembaga pendidikan harus bertindak konkrit dalam upaya perbaikan kualitas melalui peningkatan efektivitas organisasi secara konsisten, bersifat menyeluruh, sistemik, dan berkelanjutan guna menjawab tantangan penyelenggaraan pendidikan berkualitas. Robbins, bahwa apabila konflik dikelola secara baik dan benar maka dapat meningkatkan tingkat efektivitas organisasi.



**Gambar 2: Objectives of Management**



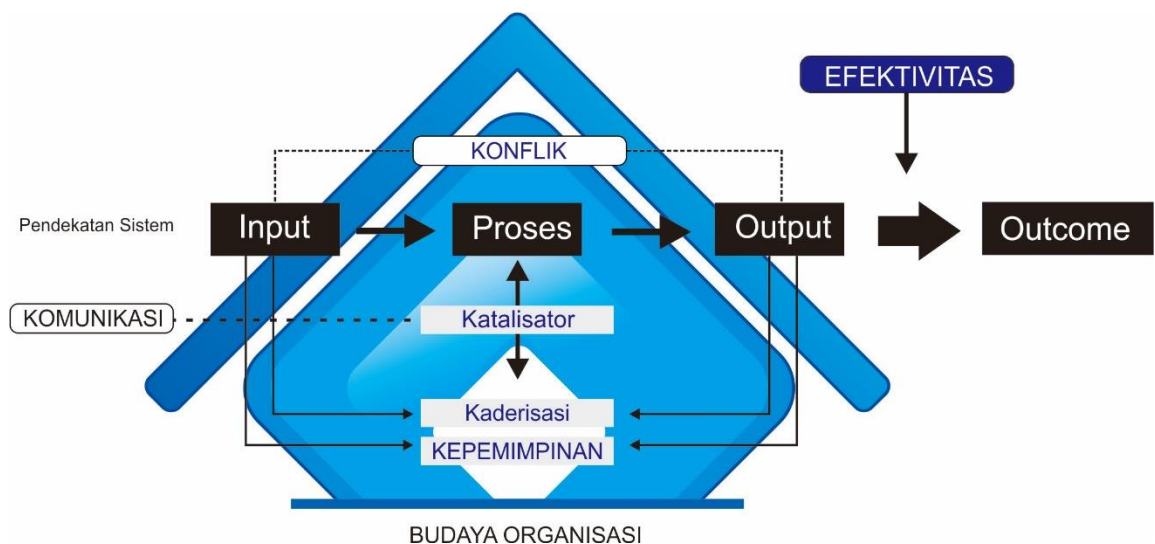
Tingkat konflik optimal menunjukkan fungsional organisasi yang berarti konflik berdampak positif sehingga organisasi menjadi efektif. Sebaliknya, apabila konflik terlalu rendah, maka kinerja mengalami stagnasi kemudian organisasi menjadi lambat sehingga organisasi tidak efektif. Di satu sisi, apabila konflik terlalu tinggi maka akan menimbulkan kekacauan, tidak kooperatif dan menghalangi tujuan organisasi.

Dalam sebuah organisasi, apabila tingkat konflik tinggi dapat mempengaruhi hasil kinerja organisasi menjadi tinggi. Disatu sisi ketika konflik terlalu rendah maka kinerja terlihat apatis mengalami stagnasi, tidak ada tanggapan terhadap perubahan dan kurang pada Ide baru. Maka pimpinan harus menstimuli konflik sehingga mendapatkan manfaat dari segi fungsional konflik. Konflik terlalu tinggi juga dapat mengakibatkan dampak buruk bagi organisasi, karena dapat berupa tingkah laku saling menghambat pekerjaan, tidak kooperatif, ego kelompok tinggi dan terjadi pemborosan.

### Konflik Terhadap Organisasi

Efektivitas organisasi pendidikan memerlukan sinergitas antar komponen secara korelatif didukung dengan sistem yang diciptakan. Sistem yang dibangun berorientasi kepada pengembangan memediasi antara kreativitas dan penciptaan pengetahuan. Penyebaran kreativitas membutuhkan kesadaran sosial karyawan, interaksi kolaboratif dan dukungan organisasi. (Yoon, et al, 2020)

Di tingkat Madrasah diperlukan untuk implementasi kebijakan dan program manajemen berbasis Madrasah yang efektif, termasuk pelatihan dalam jabatan, sesi pengembangan profesional reguler, lokakarya tentang kepemimpinan dan manajemen Madrasah yang efektif, serta perencanaan pengembangan Madrasah.



**Gambar 3: Model Novelty Penelitian Kepemimpinan, Komunikasi Dan Konflik Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi**

Gambar 3 menerangkan peningkatan efektivitas Madrasah melalui pendekatan sistem (input-proses-output). Temuan penelitian menyatakan dalam proses pengelolaan pimpinan berfungsi sebagai katalisator organisasi dalam

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif juga dapat menciptakan sistem komunikasi dalam sebuah resolusi konflik yang terjadi di Madrasah.

Organisasi yang efektif bersifat visioner, dalam arti berumur lebih panjang dari pimpinannya, untuk itu perlu disiapkan kader untuk menjadi pemimpin atau bagian strategis lainnya. Dalam konteks ini adalah urgensi pengembangan kader -kaderisasi- yang juga berkaitan dengan artikulasi strategi Madrasah. Pada gambar juga diterangkan budaya organisasi yang berperan sebagai fondasi dalam menciptakan milieu yang kondusif ketika terjadi konflik organisasi.

Efektivitas organisasi pendidikan yang ditemukan selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Qureshi, (2006), Shetach, (2009) dan Prasetyo et al, (2020) bahwa efektivitas organisasi dalam jangka menengah, indikator efektivitas adalah (1) adaptasi: mengacu pada sejauh mana organisasi dapat menanggapi perubahan yang muncul di dalam atau di luar organisasi; (2) pertumbuhan, dimana organisasi harus menginvestasikan sumber dayanya dalam kegiatannya dan tujuan pertumbuhannya adalah untuk mendukung kelangsungan jangka panjang Organisasi, yang dapat mencakup program pelatihan untuk staf lain atau upaya pengembangan organisasi.

Meskipun kesenjangan konflik sangat ditentukan oleh karakteristik individu itu sendiri, beberapa temuan menunjukkan bahwa sistem Madrasah juga memainkan peran penting (Scheerens, 2008). Reformasi kebijakan manajemen Madrasah saat ini di Indonesia menekankan pada dampak pergeseran kewenangan dan tanggung jawab ke tingkat Madrasah, serta tantangan yang dihadapi pengelola diikuti dengan tindakan perbaikan untuk meminimalkan masalah.

Meskipun bahasan kajian memiliki karakteristik unik yaitu mengkaji konflik, model konsep temuan mungkin dapat diterapkan secara umum ke sistem lain di luar organisasi pendidikan. Implikasi praktis yang diharapkan bahwa perubahan paradigma terkait konflik bersifat negative saat ini dibutuhkan dalam menciptakan efektivitas organisasi (Bandur, 2012).

Peningkatan efektivitas organisasi atau ketercapaian tujuan Madrasah merupakan konsesus pengalola lembaga sehingga perlu adanya upaya pengambila kebijakan yang efektif. Proses pengambilan kebijakan ditentukan oleh strategi komunikasi yang efektif, disini pimpina berperan dalam membangun budaya partisipatif.

Kewenangan pengambil keputusan di tingkat Madrasah membantu peningkatan di Madrasah dan prestasi siswa, serta masalah dan tantangan yang dihadapi pimpinan Madrasah dalam pencapaian program. Model konseptual dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menganalisis dua proses inovasi sistem pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia yang menunjukkan nilainya untuk penelitian lanjutan yang bersifat empiris dan eksperimen lokal dapat mendukung pembelajaran tentang konflik nilai.

Pada dasarnya pilar-pilar Madrasah sebagai organisasi efektif bertujuan dalam memberikan wawasan pengetahuan yang utuh tentang kedudukan, tugas, peran dan fungsi Madrasah sebagai agen pembaharuan, pelayanan, peningkatan mutu manusia sebagai bagian integral dari masyarakat secara keseluruhan. Implikasi yang diharapkan bagi pengelola Madrasah, apabila konflik dikelola secara positif maka akan bersifat konstruktif dan melahirkan kohesivitas tim.

Sebaliknya apabila dikelola secara negatif akan menyebabkan disfungsi organisasi.

## KESIMPULAN

Makalah ini menyimpulkan bahwa pimpinan sebagai pengambil kebijakan perlu memiliki strategi komunikasi yang efektif yang berkelanjutan sehingga dapat menciptakan konflik organisasi yang bersifat fungsional. Konflik dapat berimplikasi terhadap efektivitas Madrasah karena konflik itu sendiri merupakan energi yang dapat menggerakkan guru dan karyawan dalam mencapai tujuan. Pada akhirnya konflik tidak menjadi sebuah hal yang tabu melainkan kebutuhan dasar organisasi sebagai stimulus dalam menciptakan pengelolaan pendidikan yang inovatif yang dapat mampu meningkatkan efektivitas Madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah A.S, A.-S. (2015). The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness ( A Case Study : Ministry of Higher Education of Jordan). *European Journal of Business and Management*, 7(36), 75–85.
- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee Involvement and Organizational Effectiveness. *Journal of Management Development*.
- Andersson, R. (2020). Contextual Influence on School Leader Problem Framing: The Role of Perceived Organizational Image and Identity in Making Sense of Policy-Related Problems. *Leadership and Policy in Schools*, 1–16.
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64–70.
- Bandur, A. (2012). School-Based Management Developments: Challenges and Impacts. *Journal of Educational Administration*.
- Blank, S. (2019). *Managing Organizational Conflict*. New York: McFarland Publisher.
- Bush, T., & Coleman, M. (2003). *Leadership and Strategic Management in Education* (3rd ed.). London: Paul Chapman Publishing.
- da Rocha, J. P. P., & Frazier, E. B. (2020). Conflict, Systems, and Approaches to Conflict Management: An Overview. In *Strategic Approaches for Conflict Resolution in Organizations: Emerging Research and Opportunities* (pp. 1–30). IGI Global.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117.
- Demir, S. (2020). The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 205–224.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Elsevier.
- Frederick W. Gluck, S. P. K. A. S. W. (2020). Strategic Management for

- Competitive Advantage. Retrieved April 5, 2020, from Havard Business Review website: <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). *Organizational Behavior Managing People and Organization* (Eighth Edi). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gülbahar, B. (2020). Investigation of The Relationship Between Perception of Supervisor Support, Perceived School Effectiveness, Work Engagement, Job Satisfaction and Organizational Cynic Attitude of Teachers. *Participatory Educational Research*, 7(3), 1–20.
- Hakvoort, I., Larsson, K., & Lundström, A. (2020). Teachers' Understandings of Emerging Conflicts. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(1), 37–51.
- Lecturer, C., & Gangel, K. O. (2015). *Interpersonal Communication and Conflict Management*. 1–19.
- Meijer, A., & De Jong, J. (2020). Managing Value Conflicts in Public Innovation: Ostrich, Chameleon, and Dolphin Strategies. *International Journal of Public Administration*, 43(11), 977–988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1664568>
- 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>
- Muttaqin, T., Wittek, R., Heyse, L., & van Duijn, M. (2020). The Achievement Gap in Indonesia? Organizational and Ideological Differences between Private Islamic Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 212–242.
- Ogunyinka, E. K., & Adedoyin, R. C. (2006). Leadership Style and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, Developing Country Studies. *Journal International Education*, 3(3), 64–72.
- Özgenel, M. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38–50.
- Prasetyo, M. A. M., & Anwar, K. (2021). Assessing Organizational Culture: An Important Step for Enhancing the Implementation of Junior. *AL-Ishlah*, 13(1), 646–659. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.461>
- Prasetyo, M. A. M., Bashori, B., & Masriani, M. (2020). Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(1), 71–96. <https://doi.org/10.18326/infs13.v14i1.71-96>
- Qureshi, N. (2006). *Nilai-Nilai Organisasi dan Hubungannya dengan Efektivitas Organisasi*. Universitas Biskra - Aljazair.
- Rahim, A. (2013). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The*

- International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, A. (2015). *Managing Conflict in Organizations 4th Edition* (4th ed). New York: Transaction Publishers.
- Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. J. S. (2014). *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford University Press.
- Saeed, T., Almas, S., & Anis-ul-Haq, M. (2014). Leadership Styles : Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51–60.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers’ Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2).
- Scheerens, J. (2008). *Improving School Effectiveness*. Retrieved from <http://www.unesco.org/iiep>.
- Shetach, A. (2009). The Four-Dimensions Model: a Tool for Effective Conflict Management. *International Studies of Management & Organization*, 39(3), 82–106.
- Spagnoli, P. (2020). Organizational Socialization Learning, Organizational Career Growth, and Work Outcomes: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 47(3), 249–265.
- Stoner, J. A. ., & Freeman, R. E. (2009). *Management*. New York: Prentice Hall International.
- Swanston, N. L. P., & Weissmann, M. S. (2005). *Conflict Management and Beyond: a Conceptual Exploration*. San Francisco: Uppsala University.
- Toutou, & Tina, C. (2020). Communication, Conflict and Crisis Management. *Asian Journal Of Sciences And Technology*, 11(1).
- Truijens, D., & Hanegraaff, M. (2020). The Two Faces of Conflict: How Internal and External Conflict Affect Interest Group Influence. *Journal of European Public Policy*, 1–23.
- Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167–186.
- Vaiz, M. E., & Altınay, Z. (2017). Reaching out Merits of Information Technology: Conflict Management in Schools. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), 2979–2992.
- Wallace Foundation. (2013). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to better Teaching and Learning*.
- Winardi, J. (2014). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Cet ke-8). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yaşar, H., & Sağsan, M. (2020). The Mediating Effect of Organizational Stress on Organizational Culture and Time Management: A Comparative Study With Two Universities. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020919507.
- Yoon, S. K., Kim, J. H., Park, J. E., Kim, C. J., & Song, J. H. (2020). Creativity and Knowledge Creation: the Moderated Mediating Effect of Perceived

Organizational Support on Psychological Ownership. *European Journal of Training and Development*.

Yusuf, F. A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16–24.

● **23% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 18% Internet database
- 11% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>journal.iainlhokseumawe.ac.id</b> Internet	2%
2	<b>Rita Aryani, Widodo Widodo. "The Determinant of Organizational Cultur...</b> Crossref	2%
3	<b>media.neliti.com</b> Internet	2%
4	<b>wiwiarifiyani.blogspot.com</b> Internet	2%
5	<b>jurnal.umsu.ac.id</b> Internet	1%
6	<b>123dok.com</b> Internet	1%
7	<b>journal.uny.ac.id</b> Internet	1%
8	<b>journal.univetbantara.ac.id</b> Internet	1%

9	<b>jurnal.iainkediri.ac.id</b> Internet	1%
10	<b>repository.radenfatah.ac.id</b> Internet	1%
11	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2019-08-13</b> Submitted works	<1%
12	<b>Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-02-16</b> Submitted works	<1%
13	<b>es.slideshare.net</b> Internet	<1%
14	<b>ramdhani01.blogspot.com</b> Internet	<1%
15	<b>coursehero.com</b> Internet	<1%
16	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2016-10-19</b> Submitted works	<1%
17	<b>acehkrak.blogspot.com</b> Internet	<1%
18	<b>jimfeb.ub.ac.id</b> Internet	<1%
19	<b>Universitas Islam Riau on 2020-09-29</b> Submitted works	<1%
20	<b>adoc.pub</b> Internet	<1%



21	<b>ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id</b>	Internet	<1%
22	<b>uray-iskandar.blogspot.com</b>	Internet	<1%
23	<b>Isnanto Isnanto, Yustika Yustika. "Implementasi Manajemen Berbasis ...</b>	Crossref	<1%
24	<b>Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-02-18</b>	Submitted works	<1%
25	<b>iGroup on 2014-04-30</b>	Submitted works	<1%
26	<b>pt.scribd.com</b>	Internet	<1%
27	<b>journal.tarbiyahainib.ac.id</b>	Internet	<1%
28	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2021-07-27</b>	Submitted works	<1%
29	<b>Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Khairul Anwar. "Assessi...</b>	Crossref	<1%
30	<b>digilib.uinsby.ac.id</b>	Internet	<1%
31	<b>ejournal.unib.ac.id</b>	Internet	<1%

## ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Quoted material
- Manually excluded sources

---

### EXCLUDED SOURCES

<b>jurnal.uinsu.ac.id</b>	<b>99%</b>
Internet	
<b>repository.uinjambi.ac.id</b>	<b>26%</b>
Internet	
<b>researchgate.net</b>	<b>13%</b>
Internet	