

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK, KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

TESIS

**OLEH
HENY SUSWANDARI DWI TANTI
NPM 22302081021**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah, serta peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya kinerja organisasi sekolah dalam menciptakan sistem pendidikan yang efektif dan berkualitas, di mana konflik internal, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi menjadi faktor-faktor krusial yang sering diabaikan. Budaya organisasi diposisikan sebagai variabel yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel-variabel bebas dengan kinerja organisasi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (SEM-PLS). Populasi penelitian mencakup guru, dan tenaga kependidikan dari berbagai sekolah yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas, serta dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sekolah. Selain itu, budaya organisasi terbukti memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi sekolah. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat pengaruh positif faktor manajerial terhadap kinerja sekolah. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur dalam bidang manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan variabel budaya organisasi sebagai moderator. Secara praktis, temuan ini memberikan rekomendasi strategis bagi para pengelola sekolah dalam meningkatkan kinerja melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan yang adaptif, sistem komunikasi yang terbuka, serta manajemen konflik yang konstruktif.

Kata kunci: manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, budaya organisasi, kinerja organisasi sekolah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of conflict management, school principal leadership, and organizational communication on school organizational performance, as well as the role of organizational culture as a moderating variable in these relationships. The background of this study is based on the importance of school organizational performance in creating an effective and high-quality education system, where internal conflicts, leadership styles, and organizational communication are crucial factors that are often overlooked. Organizational culture is positioned as a variable that can strengthen or weaken the relationship between independent variables and organizational performance. The research method uses a quantitative approach with Partial Least Square Structural Equation Modeling (SEM-PLS) data analysis techniques. The research population includes teachers, and educational staff from various schools selected through purposive sampling techniques. The research instruments were tested for validity and reliability, and classical assumption tests were conducted to ensure data validity. The results indicate that conflict management, school leadership, and organizational communication significantly influence school organizational performance. Additionally, organizational culture was found to positively and significantly moderate the relationship between organizational culture and school organizational performance. This confirms that a strong organizational culture can reinforce the positive influence of managerial factors on school performance. Theoretically, this study enriches the literature in the field of educational management by integrating the organizational culture variable as a moderator. Practically, these findings provide strategic recommendations for school administrators to improve performance through strengthening organizational culture, adaptive leadership, open communication systems, and constructive conflict management.

Keywords: conflict management, school leadership, organizational communication, organizational culture, school organizational performan



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja organisasi sekolah merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang efektif, efisien, dan berkualitas. Sekolah sebagai institusi pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam membentuk sumber daya manusia yang kompeten, sehingga pengelolaan organisasi sekolah yang baik menjadi hal yang krusial. Kinerja organisasi sekolah sangat penting dalam dunia Pendidikan karena Sekolah dengan kinerja organisasi yang baik cenderung memiliki kurikulum yang terstruktur, pengajaran yang efektif, serta lingkungan belajar yang kondusif (McKimm et al., 2022). Standar akademik yang tinggi dapat dicapai jika sekolah memiliki sistem pengelolaan yang efisien, mulai dari manajemen guru hingga fasilitas pendidikan. Evaluasi kinerja secara berkala membantu sekolah dalam memperbaiki strategi pembelajaran dan menyesuaikan metode pengajaran sesuai dengan kebutuhan siswa.

Sekolah sebagai organisasi memerlukan pengelolaan yang baik terhadap sumber daya, seperti tenaga pendidik, fasilitas, dan anggaran pendidikan. Kinerja organisasi yang optimal memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Nurlaili, 2022). Dengan manajemen yang efisien, sekolah dapat mengalokasikan anggaran secara tepat untuk pengembangan infrastruktur, pelatihan guru, serta program ekstrakurikuler yang bermanfaat bagi siswa. Sekolah yang dikelola dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi guru dan staf, sehingga meningkatkan produktivitas dalam mendidik siswa (Qayyum et al., 2022). Dunia pendidikan terus mengalami perubahan,

baik dalam hal kurikulum, kebijakan pemerintah, maupun perkembangan teknologi. Sekolah dengan manajemen organisasi yang baik akan lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi tantangan serta mengimplementasikan inovasi Pendidikan (Batool & Hayat, 2019). Digitalisasi dan modernisasi dalam pembelajaran, misalnya, hanya dapat diterapkan secara efektif jika sekolah memiliki sistem manajemen yang solid dan kepemimpinan yang visioner.

Kinerja organisasi sekolah tidak hanya mempengaruhi efektivitas pengelolaan sekolah, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Faktor-faktor seperti manajemen konflik (Kirana & Hermawati, 2023), kepemimpinan kepala sekolah (McKimm et al., 2022), komunikasi organisasi (Adam & Alfawaz, 2025), dan budaya organisasi (Abawa & Obse, 2024) menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Dengan sistem yang terorganisir dengan baik, sekolah dapat mencapai tujuan pendidikannya secara lebih efektif dan memberikan manfaat maksimal bagi siswa, guru, serta masyarakat luas.

Namun, berbagai survei dan laporan menunjukkan bahwa banyak sekolah di Indonesia belum mencapai tingkat efektivitas organisasi yang optimal. Berdasarkan data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud, 2022), hanya 47% sekolah negeri di Indonesia yang memiliki sistem manajemen mutu internal yang berjalan secara konsisten. Bahkan, Laporan Evaluasi Diri Sekolah Nasional (EDS) tahun 2021 menunjukkan bahwa hanya 38% sekolah yang memiliki rencana kerja jangka menengah yang disusun berdasarkan data kinerja sebelumnya.

Optimalisasi kinerja organisasi sekolah sangat bergantung pada bagaimana sekolah mengelola sumber dayanya—baik sumber daya manusia, sarana prasarana, maupun proses komunikasi internal. Namun, tantangan utama yang sering muncul adalah konflik antarindividu dan antarbagian dalam organisasi. Survei oleh Pusat

Penjaminan Mutu Pendidikan (2021) menunjukkan bahwa 63% kepala sekolah pernah mengalami konflik internal antara guru dan tenaga kependidikan dalam satu tahun terakhir. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu harmoni kerja dan menurunkan produktivitas (Batool & Hayat, 2019).

Dalam konteks organisasi sekolah, manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja sekolah secara keseluruhan (Prasetyo et al., 2023). Ketiga faktor ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas, serta membangun budaya organisasi yang positif. Konflik adalah bagian alami dari setiap organisasi, termasuk sekolah. Konflik dapat terjadi antara guru, staf administrasi, siswa, atau bahkan antara sekolah dan pihak eksternal seperti orang tua atau pemerintah. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi peluang untuk perbaikan dan inovasi. Namun, jika dibiarkan, konflik dapat menghambat kinerja sekolah (Kirana & Hermawati, 2023).

Peran manajemen konflik dalam kinerja sekolah diantaranya adalah mencegah gangguan dalam proses pembelajaran. Konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat menciptakan ketegangan di antara guru dan staf, yang pada akhirnya mengganggu proses belajar-mengajar (Batool & Hayat, 2019). Meningkatkan hubungan kerja yang harmonis, manajemen konflik yang baik memungkinkan komunikasi terbuka dan penyelesaian masalah yang lebih efektif antara pihak-pihak yang terlibat (Qayyum et al., 2022). Meningkatkan produktivitas guru dan staf, dengan lingkungan kerja yang minim konflik, guru dan staf dapat lebih fokus pada tugas-tugas mereka tanpa distraksi yang menghambat kinerja. Membantu pengambilan keputusan yang lebih baik, konflik yang dikelola dengan baik memungkinkan berbagai sudut pandang untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, sehingga menghasilkan solusi yang

lebih optimal. Menciptakan budaya organisasi yang positif. Sekolah yang memiliki sistem manajemen konflik yang baik akan membangun budaya organisasi berbasis keterbukaan, kepercayaan, dan saling menghargai (Nurlaili, 2022).

Selain manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah juga memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi sekolah. Kepala sekolah bukan hanya administrator, tetapi juga pemimpin yang harus menginspirasi, memotivasi, dan membimbing seluruh komponen sekolah (McKimm et al., 2022). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam kinerja sekolah dimulai dari menentukan visi dan misi sekolah yang jelas. Kepala sekolah yang efektif mampu menetapkan visi yang inspiratif dan memastikan bahwa seluruh elemen sekolah bekerja menuju tujuan yang sama (AINuaimi et al., 2022). Meningkatkan profesionalisme guru dan staf, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan dan pengembangan profesional bagi tenaga pendidik agar dapat meningkatkan kualitas pengajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi komponen penting dalam menciptakan arah strategis dan budaya kerja sekolah. Hasil studi BPSDM Pendidikan (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan pelatihan kepemimpinan tingkat lanjut memiliki peningkatan 25% dalam kinerja manajerial dan partisipasi guru. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menekankan gaya kepemimpinan secara normatif tanpa mengukur langsung korelasinya terhadap dimensi kinerja organisasi sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah juga berperan dalam mendorong budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif. Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan staf untuk bekerja sama, berbagi ide, serta mengembangkan inovasi dalam pembelajaran (Alrowwad et al., 2020).

Mengelola sumber daya secara efektif, kepala sekolah harus mampu mengalokasikan anggaran, fasilitas, dan tenaga kerja dengan optimal untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang berintegritas akan membangun kepercayaan di antara guru, siswa, dan masyarakat sekitar. Kepala sekolah harus menjalin komunikasi yang baik dengan pemerintah, komunitas, dan orang tua untuk mendapatkan dukungan bagi pengembangan sekolah.

Factor berikutnya yang berperan dalam kinerja organisasi sekolah adalah komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah aliran informasi dalam organisasi sekolah yang menghubungkan semua komponen, mulai dari kepala sekolah, guru, staf, siswa, hingga orang tua dan masyarakat. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa informasi yang disampaikan jelas, mudah dipahami, dan mendukung kelancaran operasional sekolah. Peran komunikasi organisasi dalam kinerja sekolah adalah Meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar staf dan guru. Komunikasi yang baik memungkinkan kerja sama yang lebih erat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan. Dengan sistem komunikasi yang baik, masalah yang muncul dapat segera diidentifikasi dan diatasi sebelum berkembang menjadi konflik besar (Prasetyo et al., 2023).

Komunikasi organisasi menjadi penghubung antar seluruh elemen di sekolah, dari kepala sekolah hingga siswa dan masyarakat. Menurut survei yang dilakukan oleh Balitbang Kemendikbud (2021), hanya 42% guru yang merasa mendapat informasi kebijakan sekolah secara jelas dan transparan. Ini menunjukkan adanya celah serius dalam sistem komunikasi internal sekolah. Komunikasi yang tidak efektif menyebabkan kesalahan implementasi kebijakan dan lemahnya koordinasi.

Sekolah yang memiliki komunikasi terbuka dengan siswa dan orang tua cenderung lebih mendapat dukungan dalam menciptakan lingkungan belajar yang

kondusif. Jika kebijakan sekolah dikomunikasikan dengan baik, maka guru, staf, dan siswa akan lebih memahami dan menerapkan aturan yang berlaku dengan lebih disiplin. Komunikasi organisasi yang efektif memungkinkan pengumpulan, penyampaian, dan analisis data yang lebih baik untuk pengambilan keputusan strategis (Wang et al., 2020).

Ketiga faktor manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam menentukan kinerja organisasi sekolah. Manajemen konflik yang baik mencegah ketegangan dan meningkatkan produktivitas. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mendorong motivasi, inovasi, dan pengelolaan sumber daya yang baik. Komunikasi organisasi yang lancar memastikan kelancaran operasional sekolah dan mempererat hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan. Ketika ketiga faktor ini diterapkan dengan baik dan didukung oleh budaya organisasi yang positif, kinerja organisasi sekolah akan meningkat secara signifikan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pendidikan yang lebih baik.

Budaya organisasi dalam organisasi sekolah mengacu pada nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan etika kerja yang dianut oleh seluruh elemen sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, staf administrasi, serta siswa. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja sekolah. Sebagai variabel moderasi, budaya organisasi berfungsi untuk memperkuat (atau dalam beberapa kasus, melemahkan) hubungan antara variabel independen dan kinerja organisasi sekolah. Dengan kata lain, efektivitas manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah sangat bergantung pada bagaimana budaya organisasi diterapkan dalam lingkungan sekolah tersebut (Abawa & Obse, 2024).

Selain itu, budaya organisasi menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan penerapan manajemen, kepemimpinan, dan komunikasi. Budaya kerja yang positif mampu meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan motivasi pegawai. Sayangnya, laporan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2021) menyebutkan bahwa hanya 30% sekolah yang memiliki budaya organisasi yang terukur, dengan nilai-nilai bersama yang ditanamkan secara konsisten.

Manajemen konflik yang baik seharusnya meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Namun, efektivitasnya akan lebih optimal jika didukung oleh budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan positif antara manajemen konflik dan kinerja organisasi sekolah, sementara budaya organisasi yang lemah dapat membuat manajemen konflik tidak efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Wijethilake et al., 2021).

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat meningkatkan kinerja sekolah, tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan di sekolah tersebut. Budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah, sedangkan budaya organisasi yang lemah dapat membuat kepemimpinan kepala sekolah kurang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Prasetyo et al., 2023).

Komunikasi organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja sekolah, tetapi efektivitasnya sangat tergantung pada budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut. Budaya organisasi yang kuat memperkuat dampak positif komunikasi organisasi terhadap kinerja sekolah, sedangkan budaya organisasi yang lemah dapat membuat komunikasi yang baik tetap tidak berdampak signifikan pada kinerja organisasi. Sebagai variabel moderasi, budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan

komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah (Wijethilake et al., 2023).

Namun demikian, temuan dari beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten. Beberapa studi bahkan menemukan bahwa pengaruh variabel seperti manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, maupun komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah tidak selalu signifikan atau bahkan cenderung negatif. Penelitian Sagala (2021) menemukan bahwa manajemen konflik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, karena konflik yang muncul seringkali tidak diselesaikan dengan pendekatan kolaboratif, melainkan cenderung dihindari, sehingga menciptakan ketegangan jangka panjang.

Begitu pula dalam penelitian Fitriani & Kurniawan (2020), kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi, karena efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks budaya kerja dan motivasi internal guru. Hasil yang serupa juga ditunjukkan oleh Wahyuni et al. (2022), di mana komunikasi organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja sekolah jika tidak diiringi dengan kejelasan struktur komunikasi dan kepercayaan antar anggota organisasi.

Temuan-temuan tersebut memperkuat pentingnya mempertimbangkan variabel budaya organisasi sebagai faktor moderasi, karena budaya organisasi dapat memperkuat atau justru melemahkan hubungan antar variabel utama dalam model penelitian ini. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah riset dengan menguji model yang lebih komprehensif, termasuk peran moderasi budaya organisasi terhadap pengaruh manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah.

Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada satu atau dua variabel dalam konteks kinerja organisasi sekolah. Misalnya, beberapa studi menyoroti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi tanpa mempertimbangkan aspek komunikasi organisasi atau manajemen konflik. Padahal, dalam praktiknya, ketiga faktor ini saling berinteraksi dalam membentuk dinamika organisasi sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pendekatan holistik dengan menggabungkan ketiga faktor utama tersebut dalam satu model analisis.

Studi terdahulu lebih banyak meneliti hubungan langsung antara manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja sekolah. Namun, penelitian yang secara spesifik menguji bagaimana budaya organisasi memoderasi hubungan tersebut masih terbatas. Padahal, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan antarvariabel. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas wawasan akademik dengan memasukkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:

Apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah?

Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah?

Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah?

Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi sekolah?

Apakah budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja organisasi sekolah ?

Apakah budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah?

Apakah budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapun tujuan penelitian ini adalah:

Untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja organisasi sekolah.

Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah.

Untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah.

Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah.

Untuk menganalisis peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja organisasi sekolah.

Untuk menganalisis peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah.

Untuk menganalisis peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi sekolah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan memperkaya literatur tentang manajemen pendidikan dan organisasi sekolah, khususnya dalam memahami bagaimana manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja sekolah. Selain itu, studi ini menambahkan perspektif baru dengan meneliti peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi, yang belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis SEM-PLS, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih objektif dan empiris mengenai dinamika organisasi sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dan memperkaya model teoretis dalam bidang manajemen pendidikan.

Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menerapkan strategi manajemen konflik yang efektif, kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, dan komunikasi organisasi yang terbuka serta transparan. Sekolah dapat mengembangkan mekanisme penyelesaian konflik yang lebih konstruktif guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sehingga produktivitas tenaga pendidik dan staf meningkat. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan partisipatif dapat mendorong inovasi, meningkatkan motivasi guru, serta memperkuat budaya organisasi yang positif. Komunikasi organisasi yang baik juga akan memastikan koordinasi yang lebih efektif antara guru, staf, siswa, dan pihak

eksternal, sehingga kebijakan dan program sekolah dapat berjalan optimal. Dengan menerapkan rekomendasi ini, sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Manfaat Kebijakan

Penelitian ini bermanfaat bagi pemangku kebijakan dalam merumuskan regulasi yang lebih efektif terkait pengelolaan sekolah, terutama dalam aspek manajemen konflik, kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan, seperti pemerintah, dinas pendidikan, dan pengelola sekolah, dalam menyusun kebijakan yang mendukung kepemimpinan kepala sekolah yang lebih profesional, menciptakan sistem komunikasi yang lebih transparan, serta mengembangkan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif di lingkungan sekolah. Selain itu, dengan memahami peran budaya organisasi sebagai faktor moderasi, kebijakan yang dibuat dapat lebih berorientasi pada penguatan budaya organisasi yang positif, sehingga setiap kebijakan yang diterapkan lebih mudah diterima dan dijalankan oleh seluruh elemen sekolah. Dengan demikian, regulasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja sekolah secara nyata dan berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terhadap pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, manajemen konflik, dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui peran moderasi budaya organisasi, maka disimpulkan beberapa poin utama berikut:

Kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketiga variabel ini terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi sekolah dasar negeri di Kota Batu.

Manajemen konflik tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Namun, ketika dimoderasi oleh budaya organisasi, pengaruh manajemen konflik menjadi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai penguat yang mampu mengubah konflik menjadi kekuatan positif bagi peningkatan kinerja.

Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi. Ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut telah memiliki pengaruh langsung yang kuat dan independen terhadap kinerja, tanpa tergantung pada kondisi budaya organisasi.

Deskriptif data menunjukkan bahwa responden (guru) menilai tinggi semua variabel, terutama budaya organisasi dan kepemimpinan. Namun,

adanya ketidaksignifikanan beberapa efek moderasi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mapan tidak selalu berperan sebagai faktor dinamis yang menguatkan hubungan antarvariabel lainnya.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya pendekatan teori sistem dalam konteks organisasi pendidikan, dengan menunjukkan bahwa tidak semua elemen sistem selalu harus saling bergantung secara interaktif untuk memengaruhi output organisasi.

Saran Untuk Praktisi

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, saran-saran berikut diajukan agar hasil penelitian ini dapat ditindaklanjuti dan dikembangkan lebih lanjut di masa mendatang:

1. Perluasan Konteks Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sekolah dasar negeri di Kota Batu. Oleh karena itu, praktisi pendidikan di jenjang lain (seperti sekolah menengah atau pendidikan nonformal) disarankan untuk mengadaptasi dan mengimplementasikan temuan penelitian ini dalam konteks mereka masing-masing. Hal ini bertujuan untuk melihat apakah budaya organisasi dan komunikasi manajerial juga berpengaruh terhadap kinerja pada jenjang dan karakteristik sekolah yang berbeda.

2. Penggunaan Metode Kualitatif atau Mixed Methods

Karena pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika sosial dan simbolik di sekolah, maka praktisi pendidikan disarankan untuk menggabungkan pendekatan reflektif, seperti diskusi kelompok, wawancara internal, atau forum guru, untuk

mendapatkan pemahaman yang lebih dalam terhadap budaya organisasi dan komunikasi antarindividu. Pendekatan ini membantu menggali persepsi subjektif yang tidak tercakup dalam angka statistik.

3. Eksplorasi Variabel Moderasi dan Mediasi Lain

Meskipun penelitian ini menyoroti budaya organisasi sebagai moderator, praktisi pendidikan juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja guru, seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, komitmen terhadap organisasi, dan iklim kerja yang positif. Dengan memahami berbagai faktor ini, pengelola sekolah dapat merancang strategi manajerial yang lebih efektif dan menyeluruh.

4. Pengukuran Kinerja yang Lebih Objektif

Karena pengukuran kinerja dalam penelitian ini masih berbasis persepsi guru, praktisi pendidikan disarankan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif, misalnya melalui hasil belajar siswa, capaian indikator kerja guru, tingkat kehadiran, umpan balik dari orang tua, atau hasil monitoring dan evaluasi rutin sekolah. Hal ini penting untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja guru tidak hanya berdasarkan persepsi, tetapi juga data faktual.



DAFTAR PUSTAKA

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Adam, N., & Alfawaz, A. (2025). Enhancing organizational performance: How gender diversity enhances employee engagement and commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 199. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04441-7>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). *Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance*. 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2019-0062>
- Batool, S., & Hayat, F. (2019). *Determining the Role of Conflict Management Strategies on Organizational Performance: A Mediating Role of Employees' Job Satisfaction*. 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.52633/jemi.v1i1.41>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kirana, P. C., & Hermawati, A. (2023). *Conflict Management As A Moderating Role On The Effect Of Individual Characteristics And Organizational Communication On Teacher Performance*. UNISMA
- McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., Hassanien, M., Al-Hayani, A., Jones, P., Nadarajah, V. D., & Radu, G. (2022). *Adaptive Leadership During Challenging Times: Effective Strategies for Health Professions Educators: AMEE Guide No. 148*. 45(2), 128–138. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2022.2057288>
- Nurlaili, N. (2022). *Can Organizational Conflict and Work Stress Improve Teacher Performance During Pandemic?* 8(3), 2275. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.3.2275-2288.2022>
- Prasetyo, H., Malik, N., & Mohyi, A. (2023). *The Role of Job Satisfaction as a Mediator: Exploring the Impact of Communication Quality and Principal Conflict Management on Teacher Performance*. 2(02), 90–105. <https://doi.org/10.22219/bimantara.v2i02.29281>

- Qayyum, S., Younas, F., & Tariq, S. (2022). *Construction and Validation of Organizational Conflict Types and Conflict Management Styles Inventories*. 37(4), 737–762. <https://doi.org/10.33824/pjpr.2022.37.4.44>
- Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. (2020). *Impact of Open Innovation on Organizational Performance in Different Conflict Management Styles: Based on Resource Dependence Theory*. 32(2), 199–222. <https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2019-0165>
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2021). *The Role of Organisational Culture in Organisational Change Towards Sustainability: Evidence From the Garment Manufacturing Industry*. 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: Evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>

