

BAB II

LANDASAN TEORITIS, PENELITIAN RELEVAN, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Manajemen konflik

a. Pengertian Manajemen Konflik

Sebelum membahas mengenai manajemen konflik, maka akan dijelaskan Pengertian manajemen terlebih dahulu, manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹

Sedangkan konflik Menurut wirawan, istilah konflik berasal dari kata kerja bahasa latin *configeree* yang berarti saling memukul, dari Bahasa latin diadopsi kedalam Bahasa Inggris *conflict* yang kemudian diadopsi kedalam Bahasa Indonesia "konflik", konflik diartikan sebagai proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang mengeluarkan keluaran konflik.²

Menurut Cepi triatna dalam bukunya perilaku organisasi dalam pendidikan, pengertian konflik secara sederhana merupakan suatu perselisihan diantara dua

¹ Daryanto dan Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta : Gava Media, 2013), 1

² Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2009), 129

belah pihak yang ditandai dengan upaya menunjukkan permusuhan secara terbuka atau dengan sengaja mengganggu pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya.³

Sedangkan menurut Winardi, konflik merupakan adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok, atau organisasi.⁴ Pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan.

Sedangkan menurut Wirawan manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.⁵ Ade Florent berpendapat bahwa Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik, dan menyelesaikan konflik, yang bertujuan untuk meningkatkan kerja individu dan produktivitas organisasi.⁶

Dalam penelitian yang saya lakukan di SMP Negeri 3 Pakuhaji kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga sekolah sudah cukup tanggap dalam mengelola konflik dan menyelesaikan konflik yang terjadi baik konflik yang

³ Cepi triatna, *Konflik Dalam Organisasi/Industry Dengan Setrateg*, (Semarang, Satya Wacana, 1993), 4

⁴ Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, (Bandung, Mandar Maju, 1994), 1

⁵ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi Dan Penelitian*,(Jakarta : Salemba Humanika, 2010), 129

⁶ Ade Florent,(Skripsi *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (PERSERO) cabang medan*), 2010, 16

terjadi antara guru dengan guru ataupun konflik yang terjadi antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya guna mencapai kerjasama yang harmonis dan mencapai tujuan pendidikan bersama.

b. Teori-Teori Manajemen Konflik

1). Teori Hubungan Masyarakat

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.

Sasaran: meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada didalamnya.

2). Teori Kebutuhan Manusia

Menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi.

Sasaran mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.

3). Teori Negosiasi Prinsip

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik.

Sasaran: membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

4). Teori Identitas

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan.

Sasaran: melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan di antara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.

5). Teori Kesalah Pahaman Antar budaya

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda.

Sasaran: menambah pengetahuan kepada pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.

6). Teori Transformasi Konflik

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

Sasaran: mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antar pihak yang berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan⁷

c. Konsep-Konsep Manajemen Konflik

1) Aspek-Aspek Yang Terkait Dengan Manajemen Konflik.

Menurut Gottman dan Korkoff menyebutkan bahwa secara garis besar ada dua manajemen konflik, yaitu :

a) Manajemen Konflik Destruktif.

Manajemen konflik destruktif adalah bentuk penanganan konflik dengan menggunakan acaman, paksaan, atau kekerasan. Adanya usaha ekspansi yang meninggi di atas isu awalnya atau bisa dikatakan individu cenderung menyalahkan.

Pihak-pihak yang terlibat konflik dalam konflik destruktif tidak fleksibel atau kaku, karena tujuan konflik di definisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain. Interaksi konflik berlarut-larut, siklus konflik tidak

⁷ [Http://Hmielektrosn.Blogspot.Com/2014/02/Managemen-Konflik-Teori-Dan-Definisi.Html](http://Hmielektrosn.Blogspot.Com/2014/02/Managemen-Konflik-Teori-Dan-Definisi.Html), Diakses Pada Tanggal 3 Juni 2018

terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya. Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik membentuk spiral yang panjang yang makin lama makin menjauhkan jarak pihak-pihak yang terlibat konflik.

Pihak-pihak yang terlibat konflik menggunakan teknik manajemen konflik kompetisi, ancaman, konfrontasi, kekuatan, agresi, dan sedikit sekali menggunakan negoisasi untuk menciptakan win & win solution.

Konflik jenis ini merusak kehidupan dan menurunkan kesehatan organisasi. Konflik destruktif sulit diselesaikan karena pihak-pihak yang terlibat konflik berupaya saling menyelamatkan diri mereka. Upaya menyelamatkan diri membuat konflik berlangsung lama menghabiskan sumber-sumber pribadi dan organisasi,serta menurunkan produktivitas pribadi dan organisasi.

b) Manajemen Konflik Konstruktif

Manajemen konflik kostruktif merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang disebut reasoning yaitu sudah dapat berpikir secara logis dalam penyelesaian masalah.⁸

⁸ Mardianto, *Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Status Keikutsertaan Dalam Mengikuti Kegiatan Pecinta Alam Di Umuniversitas Gajah Mada. Jurnal Psikologi Ugm. Vol. 5.No 2,111-119*

Konflik konstruktif merupakan konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai konflik. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Menurut Wirawan manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor.⁹ Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:

a). Asumsi Mengenai Konflik.

Asumsi seseorang mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik yang dialaminya.

ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut dan berusaha menemukan jalan keluar atas konflik tersebut.

b). Persepsi Mengenai Penyebab Konflik.

⁹ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba Humanika), 2010, 135

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konflik atau gaya pengelolaan konflik.

Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

c). Ekspektasi Atas Reaksi Lawan Konfliknya.

Seseorang yang menyadari bahwa ia sedang menghadapi konflik maka akan menyusun strategi dan taktik dengan sendirinya untuk menghadapi lawan konfliknya. Dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.

d). Pola komunikasi dalam interaksi konflik.

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik, baik perorangan ataupun konflik suatu golongan dengan golongan.

Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif dan tanpa gangguan. Dengan

menggunakan komunikasi interpersonal yang efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respon sesuai dengan yang diinginkan.

3) Aspek-Aspek Manajemen Konflik

Robbins berpendapat mengenai beberapa aspek gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang, antara lain sebagai berikut¹⁰:

- a). *Competing* atau kompetisi, yaitu merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya.
- b). *Kolaborasi* atau pemecah masalah, yaitu merupakan gaya mencari solusi integratif jika kepentingan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan. Gaya ini cenderung lebih suka menciptakan situasi yang memungkinkan agar tujuan dapat dicapai. Mencari solusi agar dapat diterima semua pihak, tujuan pribadi juga tercapai sekaligus hubungan dengan orang lain menjadi lebih baik.
- c). Penghindaran, yaitu merupakan gaya yang cenderung memandang konflik tidak produktif dan sedikit menghukum. Aspek negatif dari gaya ini adalah melempar masalah pada orang lain dan mengesampingkan masalah atau bahasa lainnya adalah menarik diri atau bersembunyi untuk menghindari konflik.
- d). *Akomodasi* atau penolong ramah, yaitu merupakan gaya yang sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan kepentingan pribadi.

¹⁰ Robbins, *Perilaku Organisasi Buku 2* (Jakarta : Salemba Humanika, 2002), 215

Orang yang menggunakan gaya ini cenderung kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingan sendiri demi kepentingan orang lain.

e). *Kompromi* atau pendamai penyiasat, yaitu merupakan gaya yang lebih berorientasi pada jalan tengah karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Nilai gaya ini terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi.

Sementara itu, Rahim membedakan aspek gaya manajemen konflik kepada lima bagian¹¹ yaitu:

a). Dominasi (*dominating*) atau dengan istilah kompetisi. Individu dengan gaya ini hanya memenuhi tujuan pribadi tanpa memikirkan kebutuhan lawannya.

b). Integrasi (*integrating*) atau sering disebut dengan kolaborasi. Pihak yang terlibat konflik berusaha menciptakan resolusi konflik (penyelesaian konflik) secara maksimal dengan memenuhi tujuan dirinya sendiri dan tujuan lawan konfliknya atau dalam kata lain dapat disebut imbang antara kepentingan dirinya dan lawannya.

c). Kompromi (*compromising*), yaitu berada diantara dua persimpangan dimana gaya ini berusaha memenuhi sebagian tujuannya dan tujuan lawan konfliknya tanpa berupaya memaksimalkannya.

d). Menghindar (*avoiding*), yaitu Pihak yang terlibat konflik menolak untuk berdiskusi mengenai konflik yang terjadi.

¹¹ Wirawan, *konflik dan manajemen konflik : teori, aplikasi, dan penelitian*, (jakarta : salemba humanika 2010), 144

e). Menurut (*obliging*), yaitu pihak yang terlibat konflik mengkombinasikan perhatiannya terhadap lawannya dengan perhatian yang rendah terhadap dirinya sendiri.

4). Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik adalah:

a). Menstimulasi konflik

Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja.

b). Mengurangi atau menurunkan konflik

Mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog.

c). Resolusi konflik

Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi.

Tabel 2.1

Indikator Manajemen Konflik

Aspek manajemen konflik	Indikator manajemen konflik
Menstimulasi konflik	1. Memberikan penghargaan prestasi kerja

	2. Evaluasi Kinerja 3. Memotivasi Karyawan
Mengurangi konflik	1. Mengadakan kegiatan bersama 2. Menetapkan peraturan 3. Mutasi jabatan
Resolusi konflik	1. Musyawarah 2. konfrontasi 3. Tawar menawar 4. Kompromi

d. Manajemen Konflik Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam terdapat ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang manajemen konflik, seperti berikut :

(QS Al-isra' ayat : 36)

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya :

"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban".

(QS Al- Baqarah ayat : 176)

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ نَزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ ۗ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي الْكِتَابِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيدٍ

Artinya

“Yang demikian itu adalah Karena Allah Telah menurunkan Al Kitab dengan membawa kebenaran; dan Sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al Kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh (dari kebenaran)”.

QS Al-Baqarah ayat: 213

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ ۗ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya:

“Manusia itu adalah umat yang satu. (Setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi Keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang Telah didatangkan kepada mereka kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, Karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus”.

QS Al-imran ayat : 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya :

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).¹² Jadi kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang.¹³

Menurut Hadari Nawawi, kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam menggapai tujuan.¹⁴ Sedangkan menurut Suryo Subroto kinerja guru dalam prestasi belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang

¹² A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama), 2010, 9

¹³ WJS. Purwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,(Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan 1988), 56

¹⁴Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : PT. Gunung Agung, 1996) .15

mencakup segi afektif, kognitif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.¹⁵

Kinerja seseorang merupakan kemampuan, usaha yang ditunjukkan sehingga dapat dilihat dari pikiran, sikap, dan perilakunya.¹⁶ Kinerja dalam hal ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam usaha penerapan ide dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi lembaga pendidikan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap guru dalam bidangnya merupakan sesuatu yang sangat diharapkan. Dengan adanya keterampilan dan kemampuan ini akan dapat mempengaruhi pula kinerja dalam lembaga pendidikan.

Beberapa pengertian di atas bisa diambil kesimpulan, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

Sedangkan pengertian kinerja guru yang dimaksud adalah kemampuan kerja guru yang ditampilkan dalam kegiatan proses belajar-mengajar untuk mencapai

¹⁵Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar*, (jakarta : Rineka Cipta, 1997), 15

¹⁶ Hamzah Uno, *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*, (jakarta : Bumi Aksara, 2010),129

tujuan pengajaran secara efektif dan efisien. Kinerja guru yang tinggi atau rendah dapat terlihat dari kualitas hasil pembelajaran yakni prestasi belajar siswa.

"Menurut Surya dalam buku Supardi menjelaskan bahwa dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional dan eksperensial. Senada dengan Surya, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Supardi menekankan bahwa: guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lain sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan. Sehingga guru merupakan aspek yang penting dan harus ditingkatkan kualitas kinerjanya karena guru yang kinerjanya berkualitas tinggi akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang baik.¹⁷

Sementara menurut Barnawi dan Arifin kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.¹⁸

Standar kinerja ini terdapat di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 8 tentang Guru dan Dosen bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan

¹⁷ Supardi, *kinerja guru*, (jakarta : Rajawali Pers, 2013) , 53-54

¹⁸ Barnawi dan arifin, *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, (yogyakarta : ar-ruzz media, 2014),14

pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Dalam penelitian yang sudah saya lakukan di SMP Negeri 3 Pakuhaji para guru sudah memiliki kinerja yang cukup baik dalam proses belajar mengajar disekolah dan interaksi antara siswa dan gurupun terjalin dengan dengan semestinya, baik dalam proses perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran maupun evaluasi pembelajarannya.

b. Teori Kinerja Guru

Menurut Helfert dalam Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.¹⁹ kinerja didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini berarti, kinerja meliputi perilaku yang berada dalam kontrol karyawan, tetapi masih dalam batas perilaku pekerjaan (bukan yang diluar itu) dan relevan dengan kinerja.

Teori lain mengungkapkan bahwa, Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu

¹⁹ Veitzhal rivai, *manajemen sumber daya manusia untuk erusahaan*, (jakarta : PT raja grafindopersada, 2009) 604

tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Basrowi kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Berdasarkan berbagai pendapat diatas.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah wujud unjuk kerja seseorang atau organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standar dan kriteria tertentu sebagai acuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

c. Konsep kinerja guru

1) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).²⁰

a). Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

²⁰ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama, 2010), 13

Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, guru perlu ditetapkan pada pelajaran yang sesuai dengan bidangnya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan membantu efektivitas proses belajar mengajar.

b). Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi bisa didapatkan dari diri sendiri ataupun dari orang lain, seorang guru harus bisa memotivasi dirinya sendiri untuk mencapai tujuan pembelajarannya.

Menurut Timple dalam Mangkunegara, faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

a). Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.²¹ Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan

²¹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama, 2010) ,15

orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b). Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan dari rekan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja seseorang.²²

faktor eksternal, kinerja seseorang dikatakan baik bisa dikarnakan oleh pergaulan bersama rekan kerjanya ataupun motivasi dari keluarganya, begitupun jika kinerja seseorang buruk maka bisa saja dipengaruhi oleh orang-orang dilingkungannya.

2). Penilaian Kinerja Guru

Handoko mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.²³ Sedangkan menurut Barnawi dan Arifin menjelaskan bahwa penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual

²² A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung :Refika Aditama, 2010),15

²³ hani handoko T, *manajemen personalia dan sumberdaya manusia*, (yogyakarta : bpfe-yogyakarta, 2014), 13

dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu.²⁴

Priansa menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja guru adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya.²⁵

Menurut Supardi terdapat aspek yang dapat digunakan untuk menilai kinerja guru. Aspek- aspek yang dapat digunakan untuk menilai kinerja atau prestasi kerja diantaranya: (1) kemampuan kerja; (2) kerajinan; (3) kedisiplinan; (3) hubungan kerja; (5) prakarsa; (6) kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

3). Manfaat penilaian kinerja guru

Suatu penilaian tentu ada banyak manfaatnya, salah satunya adalah dapat digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan. Sulistiyani dan Rosidah dalam Jasmani mengemukakan secara terperinci manfaat penilaian kinerja adalah²⁶:

- a).penyesuaian-penyesuaian kompetensi
- b) perbaikan kinerja

²⁴ Barnawi dan arifin, *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, (yogyakarta : ar-ruzz media, 2014), 25

²⁵ priansa, *kinerja dan profesionalisme guru*, (bandung : alfabeta, 2014), 355

²⁶ Jasmani, *Supervise Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*, (Yogyakarta : AR-RUZZ Media, 2013), 161

- c). kebutuhan latihan dan pengembangan
- d). pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja untuk kepentingan penelitian kepegawaian.

4). Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:

a) Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia.

b) Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

c). Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.

d). Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.²⁷

Berdasarkan penentuan kompetensi diatas, guru diharapkan dapat lebih fokus dan selalu meningkatkan kemampuannya agar kinerja yang dicapai semakin baik.

d. Kinerja Guru Perspektif Islam

Mengingat betapa pentingnya pendidikan dalam proses pembelajaran, para peserta didik tentu mereka tidak tahu sebelum mereka mengikuti pendidikan tersebut. Proses tersebut tentu membutuhkan waktu sehingga peserta didik tumbuh dan berkembang secara utuh, Dalam perspektif islam banyak ayat-ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang kinerja guru, Ayat Al-Qur'an tersebut seperti berikut :

²⁷ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (jakarta : persada pers, 2010), 12.

QS Al-ahqof ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya : "dan setiap orang memperoleh tinkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan".

QS At-Taubah ayat : 122

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي

الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya : "Dan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan diantara mereka tidak pergi untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya."

QS Ali-Imran ayat : 187

وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلًا

فَبَيْسَ مَا يَشْتَرُونَ

Artinya : "Dan ingatlah ketika Allah mengambil janji dari orang-orang yang diberi kitab (yaitu): 'hendaklah kamu benar-benar menerangkan isi al-kitab itu kepada manusia dan janganlah kamu menyembunyikannya' lalu mereka melemparkan janji mereka ke belakang punggung mereka dan menjualnya dengan harga murah, maka itulah seburuk-buruk jual beli yang mereka lakukan."

QS Al-luqman ayat : 15

وَإِنْ جَاهَدَاكَ عَلَىٰ أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا ۗ وَصَاحِبَيْهِمَا فِي
 الدُّنْيَا مَعْرُوفًا ۗ وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ ۗ ثُمَّ إِلَيَّ مَرْجِعُكُمْ فَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ
 تَعْمَلُونَ

Artinya : "Dan jika keduanya memaksamu untuk mempersekutukan dengan Aku sesuatu yang tidak ada pengetahuanmu tentang itu, maka janganlah kamu mengikuti keduanya, dan pergaulilah keduanya di dunia dengan baik, dan ikutilah jalan orang yang kembali kepada-Ku, kemudian hanya kepada-Kulah kembalimu, maka Kuberitakan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan."

B. Penelitian Relevan

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan terhadap manajemen konflik dan kinerja guru dan variabel-variabel yang berkontribusi terhadap manajemen konflik dan kinerja guru.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi Utami dengan judul "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia" metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif, dalam penelitiannya peneliti menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (rxy) sebesar 0,809 dengan signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ (sangat signifikan).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Jismullatif dengan judul "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan CV Dharma Utama Batu". Hasil penelitian dapat diketahui bahwa manajemen konflik yang terdiri dari variabel konflik konstruktif (X1) dan konflik destruktif (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan CV dharma utama batu dengan nilai F hitung lebih besar dari F tabel ($46,618 > 3,00$) dan nilai tingkat signifikansi $0,00$ dibawah $0,05$. Secara persial variabel konflik konstruktif (X1) dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel $7,664 > 1,950$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$ maka, konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Dharma Utama Batu.

3. penelitian yang dilakukan oleh Rizal Lesmana dengan judul "Pengaruh Komunikasi dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Guru SDN Galang Kota Batam)" Hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel manajemen konflik, nilai t hitung lebih besar 3818 dan nilai -t tabel sebesar 2000 . Sehingga t hitung $>$ t tabel maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Artinya variabel manajemen konflik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, keputusan ini di dukung *p. value* yang berada di bawah $0,05$ yaitu sebesar $0,000$.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas peneliti sama-sama meneliti mengenai manajemen konflik, dan terdapat perbedaan fokus penelitian pada

pariabel Y yang dilakukan oleh sekar pratiwi utami mengenai Produktivitas Kerja Karyawan, Jismullatif mengenai Kinerja Karyawan, dan rizal lesmana mengenai pengaruh komunikasi.

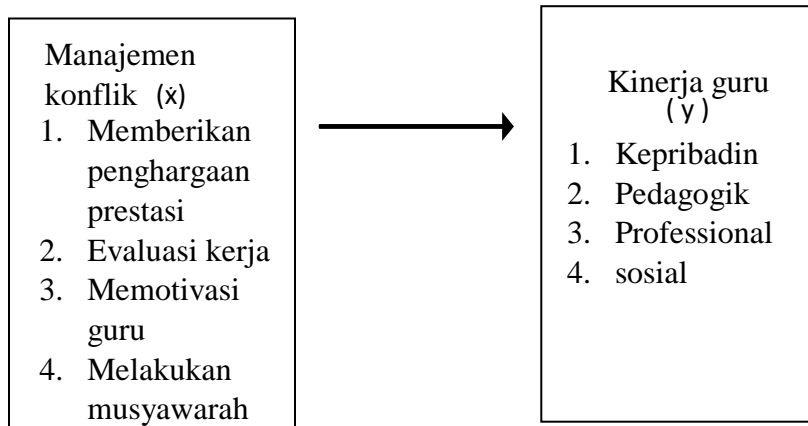
C. Kerangka Berfikir

Manajemen konflik merupakan cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan yang terjadi pada guru di dalam lembaga pendidikan.

Dalam suatu lembaga pendidikan sekolah, keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik dalam lembaga pendidikan sekolah, setiap guru memiliki pola pikir dan karakter yang berbeda-beda satu sama lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitasnya dapat ditemukan persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah dan apabila masalah tersebut dibiarkan maka akan berpengaruh neg terhadap kinerja guru, sehingga dibutuhkan manajemen konflik untuk memecahkan permasalahan yang ada.

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa definisi konseptual diatas, maka gambaran penelitian yang dilakukan dapat digambarkan dalam suatu kerangka berfikir, berikut ini adalah bagian dari kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 2.1



D. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori dan kerangka berfikir yang telah ditentukan sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis Alternatif : Terdapat Pengaruh Antara Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis Nol : Tidak Terdapat Pengaruh Antara Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru.