

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai mana yang telah dijelaskan dalam UU RI No. 20 Tahun 2003. Dalam mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan tenaga ahli. Hal ini juga didukung oleh tenaga kependidikan dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat khususnya kepada konsumen pendidikan. Tenaga kependidikan Sekolah/Madrasah saat ini dijadikan sebagai pusat pelayanan publik dalam meningkatkan pencitraan sekolah karena para tenaga kependidikan sekolah merupakan pusatnya dalam mengelola pendidikan. Dengan kata lain dapat dikatakan juga sebagai dapur informasi atau layanan sekolah serta memiliki peran yang sangat vital dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu cara dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam bentuk investasi jangka panjang bagi bangsa Indonesia. Setiap anak bangsa ini wajib menempuh pendidikan dasar. Kepemimpinan Kepala Madrasah sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sebuah organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, demikian juga keberhasilan sekolah, karena Kepala Madrasah memiliki kekuatan sentral yang menjadi penggerak dan pengendali kehidupan sekolah.

Dalam proses kepemimpinan senantiasa memerlukan adanya pola hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara-cara yang terjadi antara pemimpin yang memperlakukan orang yang dipimpinnya dengan cara memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang pencapaian tujuan kelompok dan organisasi. Kegiatan tersebut tidak bersifat statis, namun senantiasa dapat disesuaikan dan terus berkembang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian hal tersebut dalam rangka mengaktualisasikan kelompok maupun organisasi menjadi dinamis. Terjalannya hubungan kemanusiaan ini direalisasikan berdasarkan hubungan yang nyata dalam kehidupan berorganisasi, di mana mereka saling berinteraksi antara individu yang satu dengan yang lainnya, hubungan saling membutuhkan, saling menyayangi,

saling menghormati dengan mengedepankan adanya musyawarah dan mufakat.

Melalui penciptaan hubungan manusia yang efektif merupakan salah satu alat yang dipergunakan dalam proses kepemimpinan. Hubungan tersebut harus terus dipelihara, dikembangkan dan terus dibina sehingga dalam organisasi tercipta hubungan kerja yang harmonis.

Kepala Madrasah hendaknya mampu memimpin tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Keberhasilan Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan sangat ditentukan dan tergantung pada kualitas kepemimpinannya dalam mempengaruhi, menggerakkan dan bekerja sama dengan seluruh elemen yang ada di sekolah (Nurabadi, 2004: 102). Gorton (1991) mengatakan ada enam peran kepemimpinan Kepala Madrasah yaitu: sebagai manajer, pemimpin pengajaran, penegak disiplin, fasilitas hubungan manusia, agen perubahan, serta penegak dan penengah konflik.

Tenaga kependidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 (5) tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Adapun bidang tugas yang diemban oleh tenaga profesional ini adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Oleh karena itu upaya dalam pengelolaan konflik disekolah ini sangat urgen dibahas karena konflik bisa berpengaruh besar terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan disekolah, maka dari itu pula perlu adanya penanganan yang dilakukan Kepala Madrasah dalam pengelolaan konflik yang terjadi (Savira & Suharsono, 2013).

Sebagai salah satu sumber daya manusia sebagai pendukung ketercapaian tujuan organisasi lembaga Pendidikan, tenaga kependidikan atau pegawai administrasi terkadang masih dianggap hanya pelengkap saja, kurang mendapat perhatian dalam pengelolaannya. Secara umum memang, peranan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan hanya sebagai pendukung, namun bila

tidak dikelola dengan baik, maka akan menjadi penghambat dalam ketercapaian tujuan organisasi. Pengelolaan SDM tenaga kependidikan yang baik, merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik. Dengan kinerja baik, maka tujuan organisasi akan semakin mudah tercapai (Muchammad Fadlan, 2015).

Salah satu persoalan yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya kinerja guru yang disebabkan oleh konflik yang terjadi antar guru. Apabila guru mengalami konflik baik antara guru maupun guru dengan kepala sekolah, maka yang terjadi adalah berkurangnya kinerja guru. Tanggung jawab utama guru sebagai pendidik profesional adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik sejak usia dini hingga pendidikan menengah, pendidikan dasar, dan pendidikan formal. Pengembangan lebih lanjut tidak hanya tentang mengembangkan kemampuan mereka baik melalui mendesain ulang, mempersiapkan atau memberikan kesempatan untuk tumbuh lebih lanjut, namun juga penting untuk fokus pada pendidik dari sudut yang berbeda seperti keterampilan guru yang mengesankan, memberikan motivator, tingkat gaji yang adil, untuk memberdayakan, sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik, dan budaya iklim organisasi yang kondusif sehingga dalam suasana bekerja menjadi nyaman (Arisandi, 2017).

Sebuah organisasi dengan berbagai latar belakang sumber daya yang berbeda sangat rentan menimbulkan konflik. Konflik akan menjadi ancaman bagi kelangsungan organisasi apabila tidak dikendalikan dan dikelola dengan baik. Konflik akan menguntungkan atau merugikan tergantung bagaimana kemampuan pimpinan menjalankan manajemen konflik. Pimpinan organisasi diharuskan memiliki kemampuan dalam manajemen konflik agar bermanfaat kepada meningkatnya produktivitas di dalam perusahaan. resolusi konflik di dalam organisasi biasa diprakarsai oleh pimpinan organisasi dengan meracik taktik konflik dan pengimplementasiannya untuk mengendalikan konflik sesuai harapan. Itu artinya, kepala sekolah/madrasah sebagai aktor utama dalam mengelola konflik

yang timbul di lingkungan sekolah (Santoso, dkk. 2020).

Penelitian Arisandi, dkk (2017) Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam manajemen konflik berbasis sekolah terhadap kinerja guru sebesar 10,95 %. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam manajemen konflik berbasis sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 34,47%. Peningkatan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam manajemen konflik berbasis sekolah dan motivasi kerja akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja guru SMA Negeri di Aceh Tamiang.

Penelitian Andanan (2018) bahwa adanya pengaruh cukup signifikan antara manajemen konflik terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 02 Tanggamus Kabupaten Tanggamus, dari hasil perhitungan diperoleh = 0.42. Maka antara Manajemen konflik dengan produktivitas kerja guru terdapat pengaruh yang cukup erat, karena 0,42 (r hitung) lebih besar dari 0,349 (r tabel) pada taraf signifikansi 5%. Jika terdapat kemajuan dari faktor manajemen konflik sebesar 0,42 maka diikuti pula oleh peningkatan produktivitas kerja guru. Dari hasil penghitungan koefisien determinasi diperoleh 17,64%, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru, dengan arti semakin tinggi manajemen konflik yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja guru.

Sejalan dengan hasil penelitian diatas, peneliti melakukan wawancara awal dengan narasumber yang terkait pada penelitian ini. Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 13 April 2023 bersama Bapak Agus Abdul Wahid, SH. M.Si selaku kepala Madrasah Aliyah Sirnamiskin Bandung, disebutkan bahwa adanya fenomena konflik yang terjadi, diantaranya: 1.) permasalahan pribadi yang dibawa kesekolah sehingga memicu konflik antara satu dengan yang lainnya; 2.) Sering terjadi perbedaan pendapat dalam melakukan tugas sehingga banyak tugas yang tidak terselesaikan. dari fenomena tersebut menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. dengan terkelolanya konflik dengan baik maka akan berdampak positif dan menciptakan perubahan kearah yang

lebih baik.

Penelitian ini penting dilakukan karena manajemen konflik merupakan aspek krusial dalam kepemimpinan pendidikan, khususnya di lingkungan Madrasah Aliyah. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kinerja tenaga kependidikan, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas pendidikan secara keseluruhan. Di Bandung, sebagai kota yang memiliki banyak Madrasah Aliyah dengan beragam latar belakang budaya dan sosial, memahami bagaimana kepala madrasah menangani konflik menjadi sangat penting. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah serta peningkatan kinerja tenaga kependidikan di Kota Bandung.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam dua hal utama. Pertama, fokus pada konteks Madrasah Aliyah di Kota Bandung yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen konflik di Indonesia. Kedua, penelitian ini menghubungkan manajemen konflik dengan kinerja tenaga kependidikan, suatu aspek yang belum banyak diteliti secara spesifik dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan teoretis baru tetapi juga rekomendasi praktis bagi para pemangku kepentingan dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengelolaan konflik yang efektif.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti mempunyai tujuan untuk mengetahui terkait hubungan diantara manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan, namun fokus penelitian terdahulu tersebut hanya berorientasi terhadap tenaga pendidik atau guru. Sedangkan penulis akan meneliti kinerja tenaga kependidikan. Oleh karena itu penulis membatasi penelitian dengan tema “**Hubungan Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan (Penelitian Pada Kepala Madrasah Aliyah Se-Kota Bandung)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini ialah :

1. Bagaimana manajemen konflik kepala madrasah di Madrasah Aliyah Se-Kota Bandung?
2. Bagaimana kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Se-Kota Bandung?
3. Bagaimana hubungan manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Se-Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana Manajemen Konflik Kepala Madrasah Aliyah di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan Antara Manajemen Konflik Kepala Madrasah dengan Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandung.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa manfaat, baik secara teoritis ataupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian secara teoritis ini bisa menjadi landasan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan di instansi yang diteliti. Selain itu juga dapat menambah pengetahuan ilmiah dalam bidang pendidikan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tentang hubungan antara manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan. Manfaat bagi lembaga, penelitian ini bisa memberikan informasi bagaimana hubungan antara manajemen konflik kepada madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah. Manfaat lainnya bagi peneliti bisa mendapatkan pengalaman untuk kemudian hari bisa diimplementasikan secara nyata untuk menjadi tenaga kependidikan yang kompeten dan berkualitas.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagaimana hasil penelusuran kepustakaan, peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan pokok bahasan ini, tapi dengan perspektif fokus yang berbeda. Beberapa diantaranya memiliki persamaan serta perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu sebagai berikut :

Nama, Tahun Terbit, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Korelasi dan Komparasi
Syahrul Budiman 2021 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah Kabupaten Labuhanbatu”.	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini menyimpulkan terdapat nilai F sebesar 113,380 dengan demikian bahwa secara serempak variabel konflik vertikal dan konflik horizontal memilikinilai Fhitung sebesar 113,380 lebih besar dibandingkan Ftabel 3,100 ($F_{hitung} > F_{tabel}$)	Pada penelitian ini terdapat beberapa persamaan, dimana penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, pada satu fokus penelitian variabel bebas yang cukup sama yaitu manajemen konflik dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja guru. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini yaitu fokus pembahasannya

	<p>:113,380> 3,100). Dengan demikian bahwa pengaruh variable independen (konflik vertikal dan konflik horizontal) secara serempak adalah positif dan signifikan terhadap variable dependen (kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Washliyah Kabupaten Labuhanbatu)</p>	<p>pada manajemen konflik horizontal dan manajemen konflik vertikal terhadap kinerja guru. Sedangkan peniliti fokus pada manajemen konflik kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan kinerja guru. Kemudian perbedaan lain pada kerangka berpikir, dimana pada penelitian ini tidak adanya spesifikasi indikator antara manajemen konflik dan kinerja guru, sedangkan peniliti menggunakan indikator manajemen konflik dan kinerja dari teori Florentas. Selain itu pada penelitian ini menggunakan studi eksperimen sedangkan peniliti menggunakan korelasi (Budiman, 2021: 3).</p>
<p>Indra Arisandi 2017 Penelitian ini berjudul</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1)</p>	<p>Pada penelitian ini terdapat beberapa</p>

<p>“Pengaruh Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Motivasi dan Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang”.</p>	<p>Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik berbasis sekolah memiliki pengaruh langsung yang menguntungkan dan substansial sebesar 10,95% terhadap kinerja guru. 2) Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif dan substansial sebesar 23,52% terhadap efektivitas guru. 3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik berbasis sekolah dan motivasi kerja berpengaruh langsung baik dan kuat sebesar 34,47% terhadap kinerja guru.</p>	<p>persamaan, dimana penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, pada satu fokus peneliatan variabel bebas yang cukup sama yaitu manajemen konflik dan variabel terikat yang cukup sama yaitu kinerja guru. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini yaitu dalam pengambilan dua variabel terikat yaitu motivasi dan kinerja guru adapun penelitian skripsi peneliti mengambil satu variabel terikat yaitu kinerja guru. Kemudian perbedaan lain yaitu padapenelitian ini menggunakan studi eksperimen sedangkan peneliti menggunakan korelasi (Arisandi, 2017: 12)</p>
<p>Penelitian Rudi Erwandi 2017 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Manajemen Konflik Kepala Sekolah terhadap</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) Manajemen konflik memiliki dampak langsung yang</p>	<p>Dengan kata lain, resolusi konflik yang efektif akan mendorong perubahan perilaku yang diinginkan guru. Pada</p>

<p>Peningkatan Perubahan Perilaku Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kota Lubuklinggau”.</p>	<p>menguntungkan terhadap kinerja. Artinya, kinerja guru akan datang dari manajemen konflik yang efektif. 2) Perubahan perilaku memiliki dampak langsung yang menguntungkan pada kinerja. Dengan kata lain, peningkatan akhlak seorang guru akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. 3) Manajemen konflik memiliki dampak langsung yang menguntungkan pada modifikasi perilaku.</p>	<p>penelitian ini terdapat beberapa persamaan, dimana penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, pada satu fokus penelitian variabel bebas yang cukup sama yaitu manajemen konflik dan variabel terikat yang cukup sama yaitu kinerja guru. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini yaitu dalam pengambilan variabel terikat yaitu peningkatan perubahan perilaku kinerja guru adapun penelitian skripsi peneliti variabel terikat yaitu peningkatan kinerja guru. Kemudian perbedaan lain yaitu pada penelitian ini menggunakan studi eksperimen sedangkan peneliti menggunakan korelasi (Erwandi, 2017: 38).</p>
<p>Penelitian Lutfiah 2018 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Manajemen</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) Untuk mencapai</p>	<p>Pada penelitian ini terdapat beberapa persamaan, dimana</p>

<p>Konflik terhadap Kinerja Guru SMPN 3 Pakuhaji Kabupaten Tangerang”</p>	<p>kerjasama yang harmonis dan tujuan pendidikan yang sama, SMP Negeri 3 Pakuhaji Kabupaten Tangerang memiliki manajemen konflik yang sangat baik. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah sangat tanggap dalam mengelola konflik dan menyelesaikan konflik yang terjadi, baik yang terjadi antara guru dengan pendidik lainnya maupun antara guru dengan guru lainnya. 2) Di SMP Negeri 3 Pakuhaji Kabupaten Tangerang, kinerja guru sangat baik dalam proses belajar mengajar di sekolah, dan interaksi dengan siswa terjalin baik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Setelah mempertimbangkan</p>	<p>penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, pada satu fokus penelitian variabel bebas yang cukup sama yaitu manajemen konflik dan variabel terikat yang cukup sama yaitu kinerja guru. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini yaitu pada penelitian ini menggunakan studi eksperimen sedangkan peneliti menggunakan korelasi (Lutfiah, 2018: 20).</p>
---	---	--

	<p>interpretasi dan klasifikasi data, diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 128,25 dan dikategorikan sangat baik dengan tingkat pencapaian sebesar 88,44% berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan. 3) Di SMP Negeri 3 Pakuhaji Kabupaten Tangerang, pengelolaan konflik memberikan dampak yang cukup menguntungkan bagi kinerja guru. Seperti yang bisa dilihat, tingkat pengaruhnya adalah 15,6%.</p>	
<p>Penelitian Nenih Setya Andilah 2015 Penelitian ini berjudul “Hubungan Gaya Manajemen Konflik dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil”.</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan sebanyak 154 subjek pegawai negeri sipil dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis diterima karena ada hubungan gaya manajemen konflik</p>	<p>Pada penelitian ini terdapat beberapa persamaan, dimana penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode korelasi, pada satu fokus penelitian variabel terikat yang cukup sama yaitu kinerja. Sedangkan perbedaan antara</p>

	<p>terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien korelasi pada setiap dimensi yang menunjukkan adanya hubungan. untuk nilai tertinggi pada koefisiensi determinasi (r^2) yaitu pada gaya manajemen konflik dimensi integrasi sebesar 30,1% dan sisanya 70% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain yang mempengaruhi yaitu kepribadian, situasi konflik dan posisi dalam konflik, pengalaman dalam menghadapi konflik dan budaya organisasi.</p>	<p>penelitian ini yaitu pada penelitian ini pada variabel bebas fokus pada gaya manajemen konflik dan di variabel terikat fokus pada kinerja pegawai negeri sipil, sedangkan peneliti fokus variabel bebas nya manajemen konflik dan fokus variabel terikatnya kinerja guru (Andilah, 2015: 13).</p>
<p>Penelitian Jismullatif 2016 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Cv. Dharma Utama Batu”.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah 1) Manajemen konflik yang terdiri dari variabel konflik konstruktif (X1) dan konflik destruktif (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan CV. Dharma</p>	<p>Pada penelitian ini terdapat beberapa persamaan, dimana penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, pada satu fokus penelitian variabel terikat yang cukup sama yaitu kinerja. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini</p>

	<p>Utama Batu, dengan nilai F hitung lebih besar dari F tabel $46.618 > 3,00$ dan nilai tingkat signifikansi $0,00$ dibawah $0,05$. 2) Secara parsial a) variabel konflik konstruktif (X1) dengan nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel $7,664 > 1,960$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$. Maka, konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu. b) variabel konflik destruktif (X2) dengan nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel $8,573 > 1,960$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$.</p>	<p>menggunakan metode regresi linear berganda (multiple regression) sedangkan peneliti menggunakan metode korelasi rank spearman (Jismullatif, 2016).</p>
<p>Penelitian Cecep Supendi 2021 Penelitian ini berjudul “Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Al-Qur’an”.</p>	<p>Hasil pada penelitian ini yaitu 1) Strategi Kalah-Kalah (Lose-Lose Strategy). Strategi pertama ini menjelaskan cara mengatasi konflik dengan menghindari konflik dan mengabaikan</p>	<p>Persamaan dari penelitian ini dengan peniliti adalah sama-sama menggunakan variabel bebas manajemen konflik dan variabel bebas yaitu kinerja guru. Perbedaan</p>

	<p>masalah yang timbul. Strategi ini menggunakan konsep saling mengalah, menahan emosi negatif (marah) disaat terjadi konflik. Saling memahami atas permasalahan yang dihadapi, dengan menahan diri tidak memaksakan kehendak kepada orang lain. 2) Strategi MenangKalah (Win-Lose Strategy). Dalam strategi ini pengelolaan konflik melalui kompetisi dalam kebaikan, berlomba-lomba dalam meningkatkan prestasi. 3) Strategi Kalah-Menang (Lose-Win Strategy). Pendekatan akomodatif, dimana ada yang menempati posisi mengalah untuk mengakomodir kepentingan orang lain agar pertentangan tidak melebar.</p>	<p>penelitian ini yaitu di pendekatan dan metode penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif (Supendi, 2021).</p>
--	--	--

<p>Penelitian Rizal Lesmana 2014 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru”.</p>	<p>Hasil pada penelitian ini yaitu 1) manajemen konflik kepala sekolah berdasarkan skor minimal 58,9% berada pada kategori rendah dan memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Galang Kota Batam sebesar 13,1%. 2) komunikasi kepala sekolah dan manajemen konflik secara bersama-sama memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Galang Kota Batam sebesar 24,4%.</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan peneliti yaitu sama-sama menggunakan dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Dengan variabel bebas nya yaitu manajemen konflik dan variabel terikatnya adalah kinerja guru. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu komunikasi dan manajemen konflik, sedangkan peneliti hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu manajemen konflik. Dan di penggunaan metodenya yaitu menggunakan metode regresi sedangkan peneliti menggunakan metode korelasi, dan berbeda lokasi penelitian (Lesmana, 2014).</p>
<p>Penelitian Sofi</p>	<p>Hasil penelitian ini</p>	<p>Dari hasil tersebut</p>

<p>Wulandari Istomo (2013) Judul penelitian ini “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta”.</p>	<p>adalah 1) Berdasarkan hasil penelitian dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta terletak pada daerah baik (B), yang dapat diartikan 70,9% tingkat kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. 2) Berdasarkan hasil penelitian dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik (SB), artinya manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sebesar 82,3%. 3). Berdasarkan hasil hipotesis dan data yang telah diolah, maka dapat</p>	<p>menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT, TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Persamaan dari penelitian ini adalah menggunakan variabel bebas manajemen konflik dan variabel terikatnya yaitu kinerja guru. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu di metode dan lokasi penelitian (Istomo, 2013).</p>
--	--	--

	<p>disimpulkan bahwa manajemen konflik mempengaruhi kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Berdasarkan hipotesis dan hasil analisis yang dilakukan, seperti analisis regresi linier sederhana diperoleh $Y = -0,1943 + 0,0661X$, ini menunjukkan manajemen konflik (variabel X) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Misalnya jika nilai variabel X dinaikan sebesar satu angka $X=51$ (dari nilai tertinggi variabel konflik ditambah satu $50+1=51$), maka Y (kinerja karyawan) akan naik menjadi $= 3,1768$. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t table ($3,8875 > 2,064$) sehingga hipotesis dapat diterima.</p>	
--	--	--

<p>Penelitian Humaidi & Musliadi 2022 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lpp Tvri Stasiun Kalimantan Selatan”.</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah 1) Manajemen Konflik pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan, yang termasuk kategori Cukup Baik sebanyak 35 orang (43,8%), sedangkan kategori Baik sebanyak 34 orang (42,5%), sedangkan kategori Kurang Baik 7 orang (8,8%), sedangkan kategori Sangat Baik 3 orang (3,8%) dan hanya 1 orang (1,3%) yang termasuk kategori Tidak Baik. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen konflik pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan Cukup Baik. 2) Kinerja pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan, yang termasuk dalam kategori Baik sebanyak 37 orang (46,3%), sedangkan kategori Cukup Baik sebanyak 28</p>	<p>Persamaan pada penelitian ini adalah menggunakan variabel bebas manajemen konflik dan variabel terikat kinerja guru. Perbedaan terletak di metodologi penelitian dan fokus lokasi penelitian (Humaidi & Musliadi).</p>
---	---	---

	<p>orang (35,0%), kategori Kurang Baik 13 orang (16,3%), dan hanya 1 orang (1,3%) dalam kategori Sangat Baik, sama dengan kategori Tidak Baik 1 orang (1,3%). Hal inimenunjukkan bahwa kinerja pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan Baik. 3) Berdasarkan nilai signifikansi untuk pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,038 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima yaitu terdapat pengaruh signifikan.</p>	
--	--	--

F. Batasan Penelitian

Variabel x : Manajemen Konflik Kepala Madrasah

Variabel y : Kinerja Tenaga Kependidikan

G. Kerangka Berpikir

Menurut Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses

pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2009). Sedangkan menurut G. Terry manajemen merupakan suatu system tingkahlaku manusia yang kooperatif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan kepemimpinan yang teratur melalui usaha yang terus menerus dilandasi tindakan yang rasional. Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan manajemen yang telah ditetapkan sebelumnya (Badrudin, 2014:2-3).

Menurut Andanan, (2018: 14), mengatakan bahwa setiap orang itu memiliki perbedaan atau secara istilah disebut “*different thinking, different opinion, different analysis, and too different action.*” Perbedaan itu terjadi karena dilatarbelakangi oleh berbagai sebab, seperti latar belakang *experience, reference*, keluarga, pendidikan, organisasi, dan lain sebagainya. Dimana perbedaan ini secara langsung dan tidak langsung telah turut memengaruhi lahirnya konflik. Ilmu manajemen berusaha keras memberikan kupasan konflik dari segi pendekatan manajemen yaitu bagaimana me-manage konflik tersebut. Termasuk bagaimana memahami konflik dalam perspektif motivasi dan kepemimpinan. Lebih jelasnya Menurut Rusdiana, (2015: 162) dalam bukunya konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan suatu hal yang mendasar dan esensial. Konflik mempunyai kekuatan yang mmbangun karena adanya *variable* yang bergerak bersamaan secara dinamis. Oleh karena itu konflik adalah proses yang wajar terjadi dalam suatu kelompok atau masyarakat.

Dari pendapat para ahli mengenai konflik diatas, penulis menyimpulkan konflik merupakan suatu pertentangan antar individu atau kelompok dapat berupa pertentangan ide, pendapat, paham, serta kepentingan diantara keduanya.

Setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Hendricks, W dalam (Wahyudi, 2008: 18-19) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama; peristiwa sehari-hari, kedua; adanya tantangan, ketiga; timbulnya pertentangan. Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang dianggap tidak sisi

representatif dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan. Ini terjadi seperti adanya teror dan gangguan dari pihak luar, sehingga kegelisahan kerja selalu terjadi dan manajemen perusahaan tidak bisa fokus dalam membangun dan melaksanakan rencana yang dibuatnya. Salah satu faktor lain yang menyebabkan konflik itu bisa terjadi disebabkan oleh sikap “ego” atau sikap yang selalu menganggap pendapat ia adalah selalu benar dan yang terbaik. Bahkan pendapatnya itu kadang kala bertentangan dengan realitas yang ada.

Konflik merupakan salah satu strategi untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan dilakukan dengan menciptakan konflik. Faktor-faktor yang menyebabkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik

Menurut Rusdiana, (2015:171) manajemen konflik adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Menurut Wirawan, (2010:129), manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Sedangkan menurut Tosi, H. L. et al yang dikutip oleh Savira & Suharsono, (2013: 03) berpendapat bahwa: Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (manajer) baik manajer tingkat lini (supervisor), manajer tingkat menengah (middle manager) dan manajer tingkat atas (top manager) maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.

Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar-menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan untuk

menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan (Rusdiana, 2019:171).

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarah pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Pendekatan manajemen konflik bisa diartikan sebagai pelaksanaan pendekatan manajemen konflik dalam menyikapi berbagai masalah yang timbul dikalangan anak asuh. Hal ini dimaksudkan agar setiap anak dapat berpikir cerdas tentang aspek positif dan negatif dari setiap tingkah laku mereka. Tidak hanya itu, dengan adanya pendekatan manajemen konflik, diharapkan setiap anak bisa lebih mudah berinteraksi antar sesama teman, sehingga tidak ada lagi perpecahan dan kelompok-kelompok kecil diantara mereka.

Menurut Fred R. David, sebagaimana dikutip oleh Sunardi dalam Rusdiana, (2019:168) bahwa ada tiga pendekatan manajemen konflik, yaitu:

1. Penghindaran (*avoidance*): pengabaian persoalan dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya.
2. Defisi (*Defision*): tidak menekan perbedaan antara pihak yang berkonflik.
3. Konfrontasi: mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran.

Menurut Mulyasa (2015:247) manajemen konflik memiliki tiga tahapan yaitu sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber-sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar

menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Indikator manajemen konflik menurut Darwis sebagai mana dikutip oleh Agus, (2019) mengemukakan bahwa manajemen konflik terdiri dari beberapa tahap yaitu. 1) Perencanaan, tahap ini meliputi kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah. 2) Pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode pendekatan yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal, penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. 3) Evaluasi, merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan Langkah yang kritis karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Sedangkan pendapat lain mengatakan indikator manajemen konflik yaitu meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut; 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 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.

(Wahyudi, 2008)

Menurut Mangkunegra (2016: 67) Kinerja merupakan produk kerja seseorang untuk melaksanakan tugasnya baik kualitas dan kuantitasnya yang sesuai dengan apa yang diberikan dan menjadi tanggungjawab, kinerja juga merupakan suatu motivasi dan kemampuan. Kinerja juga dapat diartikan peningkatan capaian atas apa yang dilaksanakan dalam suatu program yang memiliki sasaran, tujuan dan kebijakan untuk keberhasilan suatu organisasi, yang dilakukan dengan strategi perencanaan. Dalam suatu program atau kebijakan yang memiliki sasaran, tujuan dan keberhasilan suatu organisasi yang dilakukan dengan perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diukur jika terdapat tujuan dalam suatu kelompok organisasi, oleh karena itu jika tidak ada tujuan dalam suatu kelompok kinerja tidak dapat diukur. Seseorang memerlukan informasi untuk menjalani kesehariannya dalam kehidupan dan perkembangan diri sekarang, maupun perencanaan masa yang akan datang. Seseorang bisa mengalami masalah di masa depan karena tidak menguasai dan tidak mampu mengakses informasi (Moeheriono, 2012: 95).

Menuru As'ad dalam Fadlan, (2015: 44), mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam pengertian lain, kinerja dapat dikatakan sebagai suatu penilaian yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang, atau dengan kata lain kinerja adalah untuk kerja seseroang yang diperoleh melalui instrument pengumpul data tentang kinerja sesorang (Hamzah, 2014: 70).

Bila diaplikasikan dalam aktivitas lembaga Pendidikan berdasarkan pendapat di atas, maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Prestasi kerja pada penyelenggaraan lembaga Pendidikan dalam melaksanakan program Pendidikan mampu menghasilkan lulusan semakin meningkat kualitasnya.
2. Mampu mempertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik.
3. Biaya yang harus di keluarkan masyarakat untuk menitipkan anaknya

sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

4. Dalam melaksanakan tugasnya, para pengelola Lembaga Pendidikan seperti kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman (supardi, 2014: 46).

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan hasil kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Adapun Indikator kinerja organisasi merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip oleh Fildzah, (2019) menyatakan bahwa indikator kinerja dalam sebuah organisasi mencakup lima unsur yaitu; (1) kuantitas kerja yang dicapai, (2) kualitas hasil kerja yang dicapai, (3) jangka waktu mencapai hasil kerja, (4) kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja, (5) kemampuan bekerja sama.

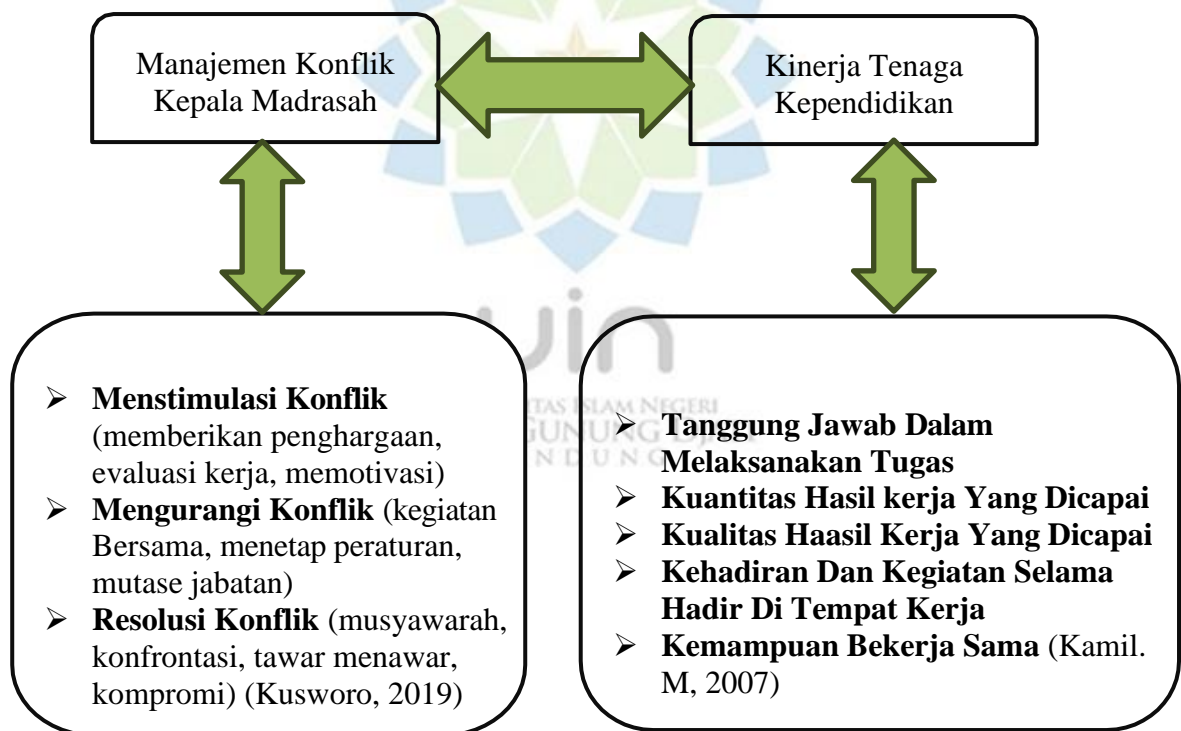
Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/ atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Tenaga kependidikan disekolah meliputi Tenaga Pendidik (guru), pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 bab I Ketentuan umum Pasal 1 nomor urut 5 menyebutkan bahwa “Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan”. Berdasarkan ketentuan undang-undang ini dapat dipahami bahwa tenaga kependidikan adalah tenaga profesional

yang bertugas untuk menunjang terselenggaranya kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan. Adapun bidang tugas yang diemban oleh tenaga profesional ini adalah “Melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyebutkan tenaga kependidikan di SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas Kepala Madrasah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah (Fildzah, Nurufadliatur, 2019).

Berdasarkan uraian diatas, skema dari kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar 1 Skema Kerangka Berpikir 1 (Craswell, 2010)

X : Manajemen konflik kepala madrasah Y : Kinerja tenaga kependidikan

→ : Hubungan Variabel terhadap yang terkait secara parsial/sendiri.

H. Hipotesis Penelitian

Menurut Muri Yusuf (2014) hipotesis adalah kesimpulan sementara yang bersifat praduga atau jawaban yang merupakan konstruk peneliti dalam masalah penelitian, menyatakan hubungan 2 variabel atau bahkan lebih, kebenaran dugaan tersebut harus dibuktikan terlebih dahulu dengan melakukan penelitian ilmiah. Perumusan hipotesis yang peneliti kemukakan yaitu:

Ho: Tidak terdapat hubungan manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan.

Ha: Terdapat hubungan manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja tenaga kependidikan.

