

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Manajemen Konflik

##### a. Manajemen

###### 1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>11</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>12</sup>

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yg tinggi dalam berbagai tipe organisasi profit maupun non profit.

Pengertian manajemen menurut Muhaimin manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>13</sup> Sedangkan menurut Made “manajemen itu adalah aktifitas-aktifitas memadukan sumber-sumber agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan”.<sup>14</sup>

Manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan

---

<sup>11</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm. 4.

<sup>12</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hal. 54

<sup>13</sup>Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, Kencana, Jakarta : 2009, h., 4

<sup>14</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta : 2004, h., 4

organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>15</sup> Manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi agar berjalannya organisasi berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari beberapa pendapat yang dinyatakan dapat penulis paparkan bahwa manajemen adalah suatu proses pengelolaan sumber-sumber yang ada guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## b. Fungsi Manajemen

### a) Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi pertama, terpenting di antara fungsi manajemen yang lain dan sebagai pedoman yang dipakai dasar kemana tujuan organisasi dan bagaimana cara pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan pada hakekatnya merupakan proses pengambilan keputusan yang dipakai sebagai dasar bagi kegiatan atau aktivitas di masa datang dalam rangka mencapai tujuan. Proses ini memerlukan pemikiran tentang apa yang akan dikerjakan, mengapa, bagaimana, dan di mana suatu kegiatan dilakukan serta siapa yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pekerjaan tersebut. Atau istilah lain perencanaan dirumuskan dalam rangka menjawab 5 W dan 1 H.

## c. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan usaha untuk menyusun komponen utama organisasi sedemikian rupa sehingga dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam pengorganisasian diharapkan terjadi hubungan-hubungan di antara masing-masing komponen organisasi. Dengan demikian, fungsi pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses menciptakan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik lainnya agar semua pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

---

<sup>15</sup>Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 1.

#### d. Pengarahan

Pengarahannya merupakan fungsi yang sangat kompleks, di samping menyangkut hubungan manusia juga menyangkut perilaku manusia yang beraneka ragam serta berkaitan dengan sumber daya lain yang dimiliki. Oleh karena itu, fungsi pengarahannya menunjukkan aktivitas-aktivitas seperti penyusunan staf, koordinasi, perintah, kepemimpinan, pelaporan. Dalam pengarahannya pimpinan harus memperhatikan kepentingan individu, kelompok, dan organisasi.

#### 5. Pengendalian

Manajemen yang baik memerlukan pengendalian yang efektif. Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas atau kegiatan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi yang berpasangan, artinya pengendalian yang baik memerlukan perencanaan, sementara perencanaan yang baik memerlukan pengendalian.<sup>16</sup>

### b. Konflik

#### 1. Pengertian Konflik

Konflik ditinjau dari akar katanya istilah konflik berasal dari kata *configere*, atau *conficium* yang artinya benturan menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelaian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis.<sup>17</sup>

Konflik merupakan fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan Organisasi sumber-sumber Organisasi, sumber manusia dan sumber daya finansial, dan sumber daya produktivitas Organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan.

Konflik dalam istilah Al-Qur'an bersinonim dengan kata *ikhtilaf*. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 176 dan 253.

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ نَزَّلَ الْكِتٰبَ بِالْحَقِّ وَاِنَّ الَّذِيْنَ اٰخْتَلَفُوْا فِي الْكِتٰبِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيْدٍ.

<sup>16</sup> Tim FKIP UMS, Manajemen Pendidikan, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hlm. 5-14.

<sup>17</sup> Sulistyorini & Muhammad Fathurrohman, Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam, (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 296.

*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(darikebenaran)”. (Q.S Al-Baqarah: 176).<sup>18</sup>*

تِلْكَ الرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ مِّنْهُمْ مَّنْ كَلَّمَ اللَّهُ وَرَفَعَ بَعْضَهُمْ دَرَجَاتٍ وَأَتَيْنَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ الْبَيِّنَاتِ وَأَيَّدْنَاهُ بِرُوحِ الْقُدُسِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا اقْتَتَلَ الَّذِينَ مِن بَعْدِهِمْ مَّن بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ وَلَكِنِ اخْتَلَفُوا فَمِنْهُمْ مَّنْ آمَنَ وَمِنْهُمْ مَّنْ كَفَرَ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا اقْتَتَلُوا وَلَكِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ مَا يُرِيدُ.

*Artinya: “Rasul-rasul itu Kami lebihkan sebagian (dari) mereka atas sebagian yang lain. Di antara mereka ada yang Allah berkata-kata (langsung dengan dia) dan sebagiannya Allah meninggikannya beberapa derajat. Dan Kami berikan kepada 'Isa putera Maryam beberapa mu'jizat serta Kami perkuat dia dengan Ruhul Qudus . Dan kalau Allah menghendaki, niscaya tidaklah berbunuh-bunuhan orang-orang (yang datang) sesudah rasul-rasul itu, sesudah datang kepada mereka beberapa macam keterangan, akan tetapi mereka berselisih, maka ada diantara mereka yang beriman dan ada (pula) di antara mereka yang kafir. Seandainya Allah menghendaki, tidaklah mereka berbunuh-bunuhan. Akan tetapi Allah berbuat apa yang dikehendaki-Nya”. (Q.S Al- Baqarah: 253).<sup>19</sup>*

Menurut Soerjono Soekanto memberikan pendapatnya tentang definisi konflik berdasarkan tujuan. Menurut Soerjono Soekanto, definisi konflik adalah pertentangan untuk berusaha memenuhi tujuan dengan cara menentang pihak lawan. Sesuai dengan definisi konflik oleh Soekanto. definisi konflik adalah perjuangan nilai atau tuntutan atas status. kemudian ditambahkan dalam definisi konflik bahwa konflik bagian dari masyarakat yang akan selalu ada, sehingga apabila ada masyarakat maka akan muncul konflik.<sup>20</sup>

Menurut Gibson hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-

<sup>18</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Bandung: Syamil Al-Qur'an, 2007), hlm. 26

<sup>19</sup>Ibid, hlm. 42.

<sup>20</sup>Andi, Suwarko, dkk, *Konflik dan Manajemen Konflik Keagamaan.*( Surabaya: IAIN SA pres,2013).17

masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.<sup>21</sup>

Menurut An. Ubaedy, berdasarkan teori konflik, terdapat dua macam definisi konflik. yaitu definisi fisik dan non-fisik. konflik seperti emosi, pemikiran, perasaan dan lainnya yang tidak bersifat fisik. dalam kamus Merriam Webster definisi konflik adalah perlawanan mental akibat adanya kebutuhan dorongan, keinginan ataupun tuntutan yang berlawanan.

Konflik sering didefinisikan sebagai tindakan perlawanan karena ketidakcocokan ketidakserasian; Berkhan, Baku-hantam (Baku-hantam) ataupun berperang. Realitanya sekarang ini, konflik seringkali dihubungkan dengan kerusuhan, terorisme, revolusi dan kekerasan. Tidak bisa Di Pungkiri bahwa konflik mengandung definisi benturan seperti perbedaan pendapat, persaingan, serta pertentangan antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan kelompok antar kelompok.

Pengertian yang lebih lengkap dikemukakan oleh Stoner dan Wankel bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Sedangkan Aldag, R. J. dan Stearns, T. M secara tegas mengartikan konflik adalah ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu/kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain, konflik timbul karena satu pihak mencoba untuk merintang/ mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.<sup>22</sup>

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktivitasnya menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut; (1 ) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok, (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi

---

<sup>21</sup> Mohamad Muspawi, "Manajemen Konflik Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi", Volume 16, Nomor 2, Hal 41-46, Juli – Desember 2014. hal.46.

<sup>22</sup> Wahyudi wahyu hidayat, manajemen konflik dan stres dalam organisasi (Bandung:ALFABETA,2019), hlm19.

dalam menafsirkan program organisasi, (3) terdapat pertentangan norma, dan individu maupun kelompok, (4) adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu:

a) Pandangan tradisional

Pandangan tradisional ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari.

b) Pandangan hubungan manusia

Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

c) Pandangan interaksionis

Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.<sup>23</sup>

Dari sudut pandang yang disampaikan diatas bahwa pemahaman terhadap konflik mengalami perkembangan dengan kemajuan manusia dalam menghadapi konflik. Konflik yang pada awalnya hanya dipandang sebagai suatu masalah akan tetapi pada saat ini dengan perkembangan pemahaman terhadap konflik, konflik bisa dipandang suatu hal yang positif.

---

<sup>23</sup> Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hlm. 295-296.

Dari waktu ke waktu pandangan terhadap konflik organisasi selalu berubah-ubah. Menurut Stephen. P. Robbins dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan tradisional tentang konflik dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan interaksionis. Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1

Pandangan Terhadap Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat fungsional ataupun berperan salah (*dysfunctional*). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.<sup>24</sup> Konflik yang dikelola dengan baik maka akan menghasilkan suatu hal yang baik

<sup>24</sup>Supardi & Syaiful Anwar, Dasar-Dasar Perilaku Organisasi, (Jogjakarta: UII Press, 2002), hlm. 98-100.

akan tetapi apabila konflik tidak dapat dikelola dengan baik maka akan berdampak negatif.

## 2. Macam-Macam Konflik

Dalam organisasi dan ilmu perilaku organisasi, kita dapat membagi konflik menjadi empat macam atau jenis yaitu berdasarkan pihak yang terlibat dalam konflik terdapat tiga macam konflik yang ada apabila dilihat dari pihak yang terlibat konflik yaitu antara individu dengan individu lain, konflik antara individu dengan kelompok, dan terakhir konflik antara kelompok dengan kelompok. konflik antara individu dengan individu yang lain. dalam perilaku organisasi dan masyarakat pula, konflik ini sering, terjadi baik oleh anggota dengan anggota tertentu yang sederajat atau setingkat, oleh bawahan dengan atasan bahkan sering juga terjadi pertentangan atau konflik antara anggota dengan pimpinan organisasi.<sup>25</sup>

Macam konflik terdapat berbagai macam konflik yang dikelompokkan dalam beberapa jenis antara lain sebagai berikut. macam-macam konflik berdasarkan pihak yang terlibat di dalamnya.

- a. Konflik dalam diri individu adalah konflik yang terjadi karena memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang terlampaui banyak untuk di tinggalkan.
- b. Konflik antar-individu adalah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan individu yang lainnya.
- c. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama adalah konflik yang terjadi karena setiap kelompok memiliki tujuan tersendiri dan berbeda yang ingin di capai.

Dalam ilmu komunikasi dan sosiologi, hal ini dijelaskan diakibatkan oleh adanya perbedaan paham dan tujuan serta adanya ego pribadi dan kurangnya komunikasi. walaupun begitu, konflik yang ada dalam organisasi tidak dapat juga dipandang sebagai hal yang buruk, akan tetapi dapat menjadi pemacu dalam meningkatkan kinerja tiap anggota, disinilah peran manajer atau pimpinan dalam

---

<sup>25</sup>Wahyudi. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: 2006 Alfabeta. 19



mengarahkan konflik tersebut.<sup>26</sup>

Konflik yang terjadi antara individu dengan kelompok. awal dari konflik antara individu dengan kelompok adalah konflik individu dengan individu lain dalam organisasi ataupun masyarakat. pihak yang awalnya hanya sendiri akan mendapatkan dukungan dari pihak lain yang memiliki pemahaman yang sama ataupun kepentingan di dalamnya. contoh konflik seperti ini dalam organisasi yaitu adanya sekelompok bawahan yang meminta kenaikan gaji kepada pimpinan perusahaan ataupun organisasi atau mengadakan mogok kepada pimpinan agar permintaan mereka dikabulkan. langkah yang tepatlah bila seorang pemimpin dengan cepat mengontrol tiap konflik yang ada dengan langkah taktis.<sup>27</sup>

Konflik yang terjadi antara kelompok dengan kelompok banyak organisasi, institusi dan lembaga yang besar yang memiliki banyak partisi di dalamnya yang mengalami konflik. seperti ini alam masyarakat lebih sering lagi, contohnya konflik antar kampung, jalan atau berita. Perlu disadari bahwa konflik yang terjadi antara kelompok dengan kelompok jarang kondusif, lebih mengarah ke hal yang ribut dan berlarut larut. hal ini tentu saja disebabkan oleh ada dua kepentingan yang dihadapkan oleh banyak pihak yang berselisih, sehingga bila satu saja dari dua kelompok yang berkonflik yang ingin berdamai, maka belum cukup, harus seluruh anggota kedua kelompok yang harus memahami dan berdamai akan masalah tersebut konflik dampak atau efek yang ditimbulkan. bila dilihat dari sisi dampak ataupun efek yang ditimbulkannya dapat dibagi menjadi dua konflik yaitu konflik fungsional dan konflik in-fungsional. dalam buku perilaku organisasional dijelaskan bahwa definisi konflik fungsional adalah apabila dampak terjadinya konflik dapat memberikan manfaat untuk organisasi. disinilah tugas seorang manajer dan pimpinan dalam mengatur sebuah konflik agar dapat berguna bagi organisasi.

Contoh dari macam konflik fungsional adalah persaingan antara karyawan atau persaingan antara kelompok karyawan dengan pimpinan untuk membuktikan skill kemampuan mereka dan juga konflik berupa persaingan untuk menjadi yang terbaik antara bagian dalam organisasi ataupun dalam lembaga. macam konflik

---

<sup>26</sup>*Ibid*,21

<sup>27</sup>Munandar, AS. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Dalam *Seminar Strategim Pengendalian Konflik Dalam Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta, 1987, 23

yang kedua bila dilihat dari efeknya adalah konflik infungsional. dijelaskan dalam buku perilaku organisasional bahwa definisi konflik infungsional adalah konflik yang dampak terjadinya tidak memberikan manfaat untuk jalannya dan berlangsungnya organisasi atau dengan kata lain memberikan kerugian bagi organisasi. Tentu saja konflik infungsional terjadi bila manajer ataupun pimpinan organisasi tidak mampu mengelola anggotanya dengan baik.

### 3. Tahapan konflik

Pada umumnya konflik berlangsung dalam lima tahap, adapun tahapan dalam konflik yaitu:

- a) Tahap potensial, yaitu munculnya perbedaan diantara individu, organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi terjadinya konflik.
- b) Konflik terasakan, yaitu kondisi ketika perbedaan yang muncul dirasakan oleh individu, dan mereka mulai memikirkannya.
- c) Pertentangan, yaitu kondisi ketika konflik berkembang menjadi perbedaan pendapat diantara individu atau kelompok yang saling bertentangan.
- d) Konflik terbuka, yaitu tahapan ketika pertentangan berkembang menjadi permusuhan secara terbuka.
- e) Akibat konflik, yaitu tahapan ketika konflik menimbulkan dampak terhadap kehidupan dan kinerja organisasi. Jika konflik terkelola dengan baik, maka akan menimbulkan keuntungan, seperti saling tukar pikiran, ide dan menimbulkan kreativitas. Tetapi jika tidak terkelola dengan baik, dan melampaui batas, maka akan menimbulkan kerugian seperti saling bermusuhan.<sup>28</sup>

Sebagai pimpinan manajer lembaga pendidikan Islam sebaiknya dapat menyelesaikan konflik saat baru memasuki tahapan pertama yaitu tahap laten atau potensial yang masih berupa perbedaan baik karena faktor individu, organisasi, maupun lingkungan. Dengan begitu, konflik bisa dibendung secepatnya sehingga

---

<sup>28</sup> . Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah..., hlm. 240.

masih relatif mudah diselesaikan. Penyelesaian pada tahap perbedaan ini meskipun tidak termasuk upaya preventif, tetapi merupakan penyelesaian cepat tanggap yang berpengaruh secara signifikan dalam menekan terjadinya konflik yang sesungguhnya.<sup>29</sup> Seorang manajer harus mampu mengetahui adanya konflik sedini mungkin agar mampu menentukan hal yang akan dilakukan untuk mengelola konflik yang ada sebelum konflik tersebut menjadi lebih besar. Seorang manajer apabila tidak mampu bahkan tidak mau tahu adanya konflik didalam organisasinya maka organisasi tersebut tidak berjalan dengan baik.

#### 4. Penyebab Terjadinya Konflik

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks, W mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama; peristiwa sehari-hari, kedua; adanya tantangan, sedangkan yang ketiga; timbulnya pertentangan.<sup>30</sup>

Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Faksi-faksi kecil berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting daripada kesatuan organisasi.

Adapun faktor yang menyebabkan terjadinya konflik menurut Suharsimi Darwis sebagai berikut :

1. Adanya kesalahpahaman (kegagalan komunikasi)
2. Keadaan pribadi individu yang saling konflik
3. Perbedaan nilai, pandangan dan tujuan

---

<sup>29</sup> Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam..., hlm. 241.

<sup>30</sup> Wahyudi Wahyu Hidayat, manajemen konflik dan stres dalam organisasi (Bandung:ALFABETA,2019), hlm19.

4. Perbedaan standar penampilan
5. Perbedaan yang berkenaan dengan cara
6. Hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban
7. Kurangnya kemampuan berkomunikasi
8. Hal-hal yang berhubungan dengan kekuasaan
9. Adanya frustrasi dan kejengkelan
10. Adanya kompetensi memperebutkan sumber yang terbatas.

Dari kutipan di atas menerangkan bahwa penyebab konflik sangat kompleks yang dapat menghambat segala kegiatan dalam lembaga pendidikan khususnya madrasah, misalnya adanya komunikasi yang lemah mengakibatkan konflik di antara guru di madrasah.

Konflik melalui proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Hardjana, A. M menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut; (1) kondisi yang mendahului, (2) kemungkinan konflik yang dilihat, (3) konflik yang dirasa, (4) perilaku yang nampak, (5) konflik ditekan atau dikelola, (6) dampak konflik. Sedangkan Terry, G. R menjelaskan bahwa, konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar individu maupun kelompok, dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.<sup>31</sup>

Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumberdaya organisasi yang terbatas, maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Selanjutnya muncul kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dalam menafsirkan sasaran kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah (manajer tingkat bawah) mulai menaruh perhatian dan melakukan tindakan koreksi. Tahap berikutnya, suatu konfrontasi menjadi pusat perhatian para manajer tingkat menengah (middle management) untuk meneliti keluhan-keluhan anggota organisasi dan dilakukan pembicaraan-pembicaraan guna menyusun rencana yang bersifat tentatif untuk langkah penyelesaian yang bersifat menyeluruh.

---

<sup>31</sup> ibid

## 5. Dampak Terjadinya Konflik

Secara sederhana, konflik adalah saling memukul namun, konflik tidak hanya berwujud pada pertentangan fisik. Secara umum, pengertian konflik sosial pertentangan adalah sebagai suatu proses sosial antara dua pihak atau lebih ketika pihak yang satu berusaha menyingkirkan pihak lain dengan cara menghancurkan atau membuatnya tidak berdaya. Latar belakang adanya konflik adalah adanya perbedaan yang sulit ditemukan kesamaannya atau didamaikan baik itu perbedaan kepandaian, ciri fisik, pengetahuan, keyakinan, dan adat istiadat. Konflik antar individu atau kelompok adalah konflik yang berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.<sup>32</sup>

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial.<sup>33</sup>

Contoh konflik yang terjadi antar individu dan kelompok. Para tokoh masyarakat menanggapi hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menbang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang. Bagi para pengusaha kayu, pohon-pohon ditebang dan kemudian kayunya diekspor guna mendapatkan uang dan membuka pekerjaan. Sedangkan bagi pecinta lingkungan, hutan adalah bagian dari lingkungan sehingga harus dilestarikan. Di sini jelas terlihat ada perbedaan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga akan mendatangkan konflik sosial di masyarakat.

---

<sup>32</sup>Usman, Kolip, *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi, dan Pemecahannya* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 120

<sup>33</sup>Fisher, Simon et al., *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi untuk Bertindak* (edisi bahasa Indonesia) Jakarta: 2000 The British Council, Indonesia, 125

Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. begitu pula dapat terjadi antar kelompok atau antara kelompok dengan individu, misalnya konflik antara kelompok buruh dengan pengusaha yang terjadi karena perbedaan kepentingan di antara keduanya.<sup>34</sup> Para buruh menginginkan upah yang memadai, sedangkan pengusaha menginginkan pendapatan yang besar untuk dinikmati sendiri dan memperbesar bidang serta volume usaha mereka salah satu penyebab terjadinya konflik adalah karena adanya perbedaan pandangan atau kepentingan diantara anggota organisasi atau perusahaan. oleh karena itu kita harus berupaya untuk mengurangi adanya perbedaan-perbedaan tersebut, dan bahkan sedapat mungkin mengubah perbedaan tersebut menjadi sinergi yang akan mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Konflik berdasarkan dampaknya konflik fungsional, adalah konflik yang memberikan manfaat atau keuntungan bagi organisasi yang dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik. konflik Infungsional, adalah konflik yang dampaknya merugikan orang lain. konflik tujuan, adalah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan individu, organisasi atau kelompok yang memunculkan konflik-konflik peranan, adalah konflik yang terjadi karena terdapat peran yang lebih dari satu. konflik nilai, adalah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan nilai yang dianut oleh seseorang berbeda dengan nilai yang dianut oleh organisasi atau kelompok. konflik kebijakan, adalah konflik yang terjadi karena individu atau kelompok tidak sependapat dengan kebijakan yang diambil oleh organisasi. konflik realistik, adalah konflik yang terjadi karena kekecewaan individu atau kelompok atas tuntutannya. konflik nonrealistik, adalah konflik yang terjadi karena kebutuhan yang meredakan ketegangan.

## 6. Pendekatan Manajemen Konflik

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok.<sup>35</sup> Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan

---

<sup>34</sup> Khadziq, *Islam dan Budaya Lokal, Belajar Memahami Realitas Agama dalam Masyarakat*. (Yogyakarta: Reneka Cipta,) 2009. 186

<sup>35</sup> Wahyudi wahyu hidayat, manajemen konflik dan stres dalam organisasi (Bandung:ALFABETA,2019), hlm47.

perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang didalam organisasi tak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik. Demikian pula Edelman, R. J menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkat-kan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang, dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak.

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Maka dari itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik. Demikian halnya, Criblin, J rnengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.<sup>36</sup>

Sementara Tosi, H. L. et al berpendapat bahwa, "*Conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed.* 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.

Menurut handoko secara umum, terdapat tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu, (1) stimulasi konflik, (2) pengurangan atau penekanan konflik, dan (3) penyelesaian konflik. Stimulasi konflik diperrlukan apabila satuan-satuan kerja

---

<sup>36</sup> ibid

di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan.

Pimpinan manajer organisasi perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai dampak peningkatan kinerja anggota organisasi. Pengurangan atau penekanan konflik, manajer mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha meniadakan konflik daripada menstimuli konflik. Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada: (1) Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan kelompok/unit, (2) Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan, (3) Meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit yang berbeda, (4) Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain. Pengurangan konflik diperlukan apabila konflik yang terjadi merintangai pencapaian tujuan. Teknik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah, (1) Memisahkan kelompok/ unit yang berlawanan, (2) Menerapkan peraturan kerja yang baru, (3) Meningkatkan interaksi antar kelompok, (4) Memfungsikan peran integrator, (5) Mendorong negosiasi, (6) Meminta bantuan konsultan pihak ketiga, (7) Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan, (8) mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (9) mengadakan pelatihan pekerjaan (job training). Sedangkan Stimulasi konflik dilakukan dengan cara, (1) Meningkatkan kompetisi dan peluang konflik, (2) Menumbuhkan ketidakpastian antar kelompok, (3) Memperbaharui sistem penggajian. Demikian halnya, Winardi berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; (1) Menstimulasi konflik, (2) Mengurangi atau menekan konflik, dan (3) Menyelesaikan konflik.



Setiap pimpinan organisasi berbeda dalam merespon/ menanggapi konflik. Teori tentang perilaku konflik (*conflict behaviour*) disimpulkan oleh Blake dan Mouton, Filley, Hall, Thomas dan Kilmann terdapat lima macam cara orang menanggapi konflik yaitu; menghindar, akomodasi, kompetisi, kompromi, dan bekerjasama.

### **c. Manajemen Konflik**

#### 1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik menurut Hardjaka dan Criblin dalam Abdul Azis “adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik dan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing”.<sup>37</sup> Selanjutnya kegunaan manajemen konflik menurut Hardjana dalam Abdul Azis “berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik”. Adapun tujuan manajemen konflik menurut Wahyudi “untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan”.<sup>38</sup>

Sementara menurut Darwis terdapat beberapa langkah manajemen konflik

#### a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

##### 1). Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga. Namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau

---

<sup>37</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung : 2008, h., 355

<sup>38</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta, Bandung : 2008, h., 47

desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

## 2). Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

Selanjutnya konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif dan konflik fungsional yang berbentuk konstruktif sebagaimana diungkapkan Winardi :

*konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif. Konflik demikian menjadi kendala bagi pencapaian tujuan kelompok.*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Amri Darwis, Op. Cit., h., 101-104

Pengelompokan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

### 3). Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan.

### b. Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

#### 1). Penentuan metode atau pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinannya yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik.

#### 2). Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan dan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan.

Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (reduce) konflik. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasirendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun melakukan tawar-menawar.

Memilih pendekatan manajemen penyelesaian bisa disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing, tidak ada satu teknik pengendalian konflik mutlak yang dapat digunakan dalam berbagai macam situasi. Setiap pendekatan penyelesaian konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pemilihan resolusi penyelesaian konflik harus disesuaikan dengan faktor-faktor penyebab terjadinya konflik. Dengan penerapan manajemen konflik yang tepat, maka kreativitas dan produktivitas dalam suatu Lembaga dapat ditingkatkan.<sup>40</sup>

Serta jika dapat dikelola dengan baik akan membawa hal positif, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Pendekatan yang diungkapkan di atas merupakan pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen konflik yang dapat diimplementasikan oleh kepala madrasah guna menyikapi konflik yang ada di madrasah.

### c. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen

---

<sup>40</sup> Wahyudi, Manajemen Konflik dalam Organisasi, Alfabeta, Bandung : 2008, h,66.

konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (kritikal) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

## **B. Kinerja**

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalammenyatakan *output* bahwa *adrive from kinerja processes, ada human or otherwise*". Kinerja merupakan hasil atau Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.

### 2. Pengertian Kinerja Mengajar Guru

Guru adalah seseorang yang memiliki tugas sebagai fasilitator sehingga siswa dapat belajar dan mengembangkan potensi dasar dan kemampuannya secara optimal, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta. Dengan demikian, guru tidak hanya dikenal secara formal sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, tetapi juga sebagai *social agent hired by society to help facilitate members of society who attend schools*.<sup>41</sup>

Secara etimologis, menurut kamus besar bahasa indonesia, kinerja (*performance*) berarti unjuk kerja. *Performance* diartikan sebagai daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja yang diemban. Melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan hasil yang diperoleh dengan baik.

---

<sup>41</sup>Suyitno. 2017. Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatkan Prestasi Belajar Siswa di SMPN 1 Fakfak, Jurnal Konstruktivisme Universitas Islam Balitar Volume 9, No. 1.

Adapun pengertian kinerja menurut Departemen Pendidikan Nasional diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja seorang pegawai berkaitan dengan unjuk kerja, hasil kerja, prestasi yang diperlihatkan pada waktu tertentu dalam rangka pemenuhan sasaran kerja individu yang akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi.

Dapat dipahami bahwa kinerja (*performance*) dapat dipahami sebagai prestasi hasil atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban, atau tugas. Dalam kaitan dengan kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan kinerja mengajar guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru sesuai dengan tugasnya sebagai pengajar. Tugas guru sebagai pengajar mencakup kegiatannya merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengadakan penilaian terhadap pembelajaran tersebut.

### **Kinerja Mengajar Guru**

<b>Uraian Tugas</b>	<b>Fungsi</b>	<b>Tugas</b>
1. Mendidik, Mengajar, Membimbing dan Melatih	Sebagai Pendidik	1. Mengembangkan potensi kemampuan dasar peserta didik. 2. Mengembangkan kepribadian peserta didik. 3. Memberikan keteladanan. 4. Menciptakan suasana pendidikan yang kondusif.
	Sebagai Pengajar	1. Merencanakan pembelajaran. 2. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik. 3. Menilai proses dan hasil pembelajaran.
	Sebagai	1. Mendorong berkembang

	Pembimbing	<p>perilaku positif dalam</p> <p>2. Membimbing peserta didik memecahkan masalah dalam pembelajaran.</p>
	Sebagai Pelatih	<p>1. Melatih keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran.</p> <p>2. Membiasakan peserta didik berperilaku positif dalam pembelajaran.</p>
II. Membantu pengelolaan dan pengembangan program sekolah.	Sebagai Pengembang Program	. 1. Membantu mengembangkan program pendidikan sekolah dan hubungan kerja sama intra sekolah.
	Sebagai Pengelola Program	1. Membantu secara aktif dalam menjalin hubungan dan kerja sama antar sekolah dan masyarakat.
III. Mengembangkan Keprofesionalan	Sebagai Tenaga Profesional	1. Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional.

### 3. Performansi Kerja

#### a. Hakekat Performansi Kerja

Suatu organisasi memerlukan dukungan para anggota berupa kerja daiani kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Performansi : pemahaman akhir-akhir ini lebih diarahkan kepada hasil kerja yang nyata dan jelas dari suatu organisasi). Hasil kerja individu-individu dan organisasi yang nyata sebagaimana dimaksud itulah yang dapat diukur serta ditetapkan untuk menentukan keefektifan

suatu organisasi. Performansi kerja individu-individu dapat dilihat dan hasil kerja secara nyata sebagai indikator keberhasilan organisasi secara keseluruhan.<sup>42</sup>

Performansi kerja sebagai suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasi kerja. Hasil kerja dapat dicapai secara maksimal apabila individu atau kelompok mempunyai kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Dengan demikian performansi kerja merupakan keseluruhan perilaku dan kemampuan dari seseorang yang ditampilkan dalam kaitannya dengan pekerjaan.

Dengan demikian, performansi kerja identik dengan hasil kerja. Sumberdaya organisasi; manusia memiliki potensi kerja yang berpengaruh pada efektivitas organisasi. Karena itu performansi kerja setiap individu dan kelompok akan menentukan peringkat keefektifan organisasi. Performansi kerja yang sesuai dengan ketentuan organisasi akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi.<sup>43</sup>

#### b. Penilaian Performansi Kerja

Untuk mengetahui pencapaian sasaran-sasaran organisasi, perlu diadakan penilaian terhadap performansi kerja individu-individu yang terlibat penyelesaian pekerjaan. Penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Penilaian pada akhirnya menghasilkan keputusan tentang pelaksanaan pekerjaan dalam kategori baik atau tidak, berhasil atau tidak berhasil, setelah dihitung secara kuantitatif. Penilaian juga berarti melihat keberhasilan setiap tahapan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagaimana diungkapkan

Penilaian performansi (*Performance appraisal*) merupakan evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seorang pekerja yang diukur dengan kriteria pekerjaan yang telah ditentukan. Apabila hasil penilaian terdapat perbedaan antara hasil pekerjaan yang diharuskan dengan hasil pekerjaan yang berlaku berarti perlu adanya program pengembangan sumberdaya manusia. Bertitik tolak dari beberapa

---

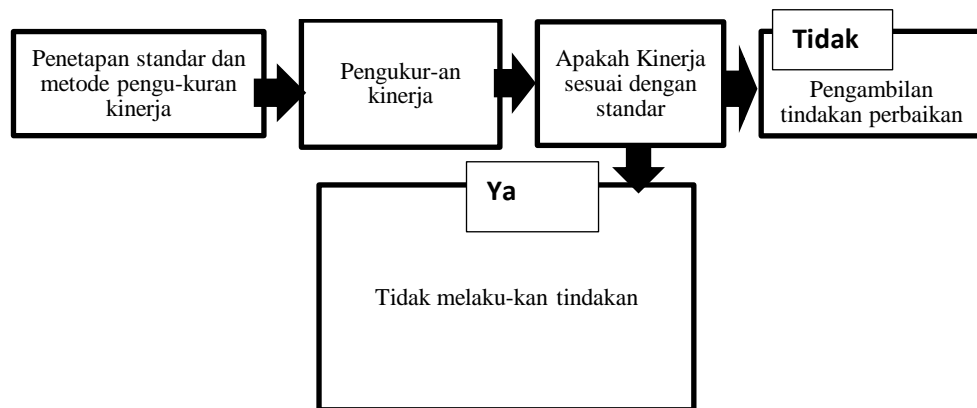
<sup>42</sup>Wahyudi wahyu hidayat, manajemen konflik dan stres dalam organisasi (Bandung:Alfabeta,2019), hlm69

<sup>43</sup>Wahyudi wahyu hidayat, manajemen konflik dan stres dalam organisasi (Bandung:Alfabeta,2019), hlm70



pengertian penilaian performansi kerja di atas, dikemukakan asumsi sebagai berikut: (1) usaha pencapaian tujuan organisasi merupakan proses, artinya tujuan organisasi terutama tujuan akhir tidak mungkin tercapai sekaligus dalam waktu yang relatif singkat, (2) usaha pencapaian tujuan akhir merupakan suatu proses dan dijabarkan menjadi beberapa tahapan yang jangkauan waktunya lebih pendek dan lebih konkrit dan merupakan bagian dari tujuan jangka panjang.

Agar kegiatan penilaian prestasi dapat berlangsung sesuai harapan, maka langkah-langkah yang ditempuh adalah; mendefinisikan pekerjaan, menilai prestasi pekerjaan dan menyediakan balikan. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan (evaluator) dan bawahan bersama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/bawahan dengan instrumen (standar) penilaian. Dan apabila dalam penilaian prestasi kerja terdapat penyimpangan, maka perlu diambil tindakan perbaikan untuk menjamin bahwa semua sumber-daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien penilaian performansi kerja menjadi empat langkah yang diilustrasikan pada gambar sebagai berikut.



**Gambar : Langkah-langkah Utama dalam Proses Pengukuran Performansi Kerja**

Menetapkan standar dan metode pengukuran kinerja, tujuan dan sasaran yang ditetapkan selama proses perencanaan sebaiknya dirumuskan secara jelas, mudah dipahami dan terukur dari aspek waktu penyelesaian suatu pekerjaan, dan dengan unit mana harus bekerjasama. Mengukur kinerja, yaitu kegiatan mengamati perilaku karyawan dalam bekerja, dan menghitung keberhasilan

penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan, yaitu membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika kinerja sesuai dengan standar, pimpinan dapat berasumsi bahwa, segala sesuatunya dapat berjalan baik, maka tidak perlu campur tangan pimpinan (supervisor), namun jika kinerja di bawah standar, maka perlu tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan dilakukan apabila kinerja turun di bawah standar dan analisis menunjukkan perlu diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa perubahan terhadap satu atau beberapa unit kegiatan dalam organisasi, atau perubahan terhadap standar yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai oleh bawahan.

Penilaian performansi kerja yang baik mengutamakan pada hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, menjelaskan apa yang telah dikerjakan dan menghargai prestasi pekerjaannya. Dengan demikian dalam penilaian performansi kerja, hubungan antara penilai (pimpinan/supervisor) dengan pihak yang dinilai (karyawan) terjalin dengan baik, tidak semata-mata mencari kesalahan tetapi lebih bertujuan untuk menindak lanjuti hasil penilaian dan menghargai prestasi kerja karyawan.

### c. Manfaat Penilaian Performansi

Penilaian performansi sebaiknya tidak dipandang sebagai pemborosan waktu, tenaga atau sumberdaya lainnya, akan tetapi penilaian dapat menjaga kemungkinan penurunan produktivitas yang lebih parah.<sup>44</sup> Penilaian perlu dilakukan dengan alasan sebagai berikut; Pertama, penilaian prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji; Kedua, penilaian performansi menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Manfaat penilaian performansi kerja sebagai berikut; (1) untuk menanggulangi perubahan nilai, (2) meningkatkan produktivitas, (3) dapat menambah (4) memudahkan delegasi dan kerja bersama-sama sebagai tim. Perubahan lingkungan mengharuskan organisasi mengadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap program, sumberdaya, terutama kualitas pelayanan dan

---

<sup>44</sup> Wahyudi wahyu hidayat, manajemen konflik dan stres dalam organisasi (Bandung:Alfabeta,2019), hlm73

keluaran untuk menjaga kelangsungan organisasi. Selain itu, adanya persaingan yang semakin ketat dalam produksi dan jasa membutuhkan inovasi dalam aspek input, proses dan keluaran. Dan meningkatnya permintaan masyarakat pelanggan terhadap barang memerlukan percepatan dalam produksi dan penyerahan tepat waktu (*Just in time*).

Dengan demikian penilaian performansi berguna bagi pimpinan dan karyawan (bawahan). Bagi pimpinan, hasil penilaian dapat digunakan dalam mengambil keputusan, meningkatkan pemahaman tentang pekerjaan, dan menindaklanjuti hasil penilaian, menjalin kerjasama dengan karyawan dalam rangka meninjau perilaku yang berkaitan dengan performansi kerja serta menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap penyimpangan agar sesuai dengan standar yang disepakati. Sedangkan manfaat bagi karyawan (bawahan) dapat mengetahui prestasi kerja yang telah dicapai, dapat dijadikan motivasi dalam meningkatkan performansi kerja di waktu mendatang sekaligus berusaha memperbaiki kesalahan.

### **C. Profil SMA Al Huda Tuban**

#### **1. Selayang Pandang SMA Al Huda Tuban**

SMA Al Huda *Boarding School* merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang berbasis pondok pesantren di bawah naungan Yayasan Bahrul Huda dan terletak di sebelah barat kota Tuban Jawa Timur. Bermula dari impian Pembina Yayasan Bahrul Huda K.H Fathul Huda ingin mendirikan sekolah yang berbasis pondok pesantren maka Lembaga Pendidikan Islam Bina Anak Sholeh mendirikan sekolah menengah atas dengan nama SMA Al Huda *Boarding School* . SMA Al Huda *Boarding School* berdiri sejak tahun 2015 dibawah bimbingan 2 profesor dari Universitas Negeri Surabaya yaitu Prof. Dr. Hj. Luthfiah Nurlaela, M.Pd dan Prof. Dr. H. Muchlas Samani. M.Pd.

Pada awal berdirinya sekolah dengan jumlah siswa sebanyak 9 anak ini, proses pembelajaran berjalan seperti sekolah pada umumnya. Dibawah kepemimpinan Ustadz Ahmad Masruri. M.Pd sebagai senior dalam dunia pendidikan bersama 8 guru freshgraduate, alhamdulillah di tahun ke 3 tahun 2018

SMA Al Huda *Boarding School* sudah mengikuti akreditasi dan mendapatkan nilai A Unggul.

Kelulusan pertama 9 (sembilan) siswa SMA Al Huda *Boarding School* langsung diterima di PTN (Perguruan Tinggi Negeri) di Jawa Timur melalui jalur SBMPTN. Tentunya berkat kerja keras ustadz/ustadzah dan perjuangan siswa-siswa untuk menjadikan SMA Al Huda ini sekolah yang unggul khususnya di daerah Kabupaten Tuban. Ditahun berikutnya SMA Al Huda meluluskan sekitar 27 siswa, tentunya juga butuh kerja keras yang maksimal.

Kami mempunyai semboyan dalam bekerja yaitu "Kerja ikhlas, Kerja cerdas, dan Kerja tuntas" sehingga ustadz/ustadzah di SMA Al Huda *Boarding School* mengabdikan dirinya untuk mencerdaskan anak-anak bangsa tanpa adanya paksaan sehingga SMA Al Huda *Boarding School* menjadi lebih berkembang sampai saat ini.

## 2. Visi Dan Misi SMA Al Huda *Boarding School* Tuban Visi

Terbentuknya Generasi Yang Berkepribadian Muslim, Berprestasi, Berteknologi, Beretika, dan Berwawasan Lingkungan

### Misi

1. Terwujudnya sistem pendidikan yang bertumpu pada Al-Qur'an dan Sunnah
2. Menyelenggarakan pembelajaran berbasis IT dan Multimedia
3. Pembelajaran yang bertumpu pada *Learn How To Learn*
4. Mengakomodasi pengembangan potensi siswa melalui berbagai pilihan kegiatan peminatan
5. Menjadi pelopor sekolah Berbasis Literasi
6. Memperkuat penelitian dan pengembangan dalam rangka membangun sekolah yang Unggul
7. Menyelenggarakan manajemen sekolah yang Transparan dan Akuntabel (*Good School Government*)
8. Menjalin hubungan sinergis antara sekolah dan *Stakeholder* Pendidikan, baik Internal maupun Eksternal.

### 3. Struktur Organisasi SMA Al Huda *Boarding School* Tuban

