PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI GUGUS MAWAR METRO PUSAT

(Skripsi)

Oleh

SELLI OFTIAH
NPM 2113053180

FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025

ABSTRAK

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI GUGUS MAWAR METRO PUSAT

Oleh

SELLI OFTIAH

Masalah dalam penelitian ini adalah kinerja guru yang kurang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik *Probability Sampling* yaitu *Simple Random Sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat Kota metro yang berjumlah 78 orang tahun pelajaran 2024/2025. Penentuan sampel menggunakan rumus slovin sebesar 65 responden. Pendekatan penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian menggunakan *ex post facto*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji regresi linier sederhana. Hasil uji regresi linier sederhana menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *square* sebesar 0.622 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0.05. Kesimpulannya yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan pada manajemen konflik terhadap kinerja guru.

Kata kunci: kinerja guru; manajemen konflik, sekolah dasar

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF CONFLICT MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF ELEMENTARY SCHOOL TEACHER AT GUGUS MAWAR METRO PUSAT

By

SELLI OFTIAH

The problem in this study was the less than optimal performance of teachers. This study aimed to determine the effect of conflict management on the performance of elementary school teachers in the Gugus Mawar Metro Pusat. The data collection technique used a questionnaire. The sampling technique used in this study used Probability Sampling technique, namely Simple Random Sampling. The population in this study were elementary school teachers in the Mawar cluster in Metro Pusat, Metro City, totaling 78 people in the 2024/2025 academic year. Determination of the sample used the slovin formula amounted to 65 respondents. The research approach was quantitative research with the type of research used ex post facto. The data analysis technique used simple linear regression test. The results of the simple linear regression test showed that the square regression coefficient value was 0.622 and the significance value is 0.000 <0.05. The conclusion showed that there was a positive and significant effect on conflict management on teacher performance.

Keywords: teacher performance; conflict management, elementary school

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI GUGUS MAWAR METRO PUSAT

Oleh

SELLI OFTIAH

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PENDIDIKAN

Pada

Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Jurusan Ilmu Pendidikan

FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025

Judul Skripsi	:	**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI GUGUS MAWAR METRO PUSAT**
Nama Mahasiswa	:	*Selli Oftiah*
No. Pokok Mahasiswa	:	**2113053180**
Program Studi	:	**S-1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar**
Jurusan	:	**Ilmu Pendidikan**
Fakultas	:	**Keguruan dan Ilmu Pendidikan**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dosen Pembimbing I	Dosen Pembimbing II
Dr. Riswandi, M.Pd.	**Siti Nurjanah, M.Pd.**
NIP 197608082009121001	NIP. 199309172024062002

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.
NIP 197412202009121002

Dipindai dengan CamScanner

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua : **Dr. Riswandi, M.Pd.** .....

   Sekretaris : **Siti Nurjanah, M.Pd.** .....

   Penguji Utama : **Dr. Muhamad Nurahidin, M.Ag., M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dr. Albet Maydiantoro. M.Pd.
NIP. 198708042014041001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **22 Mei 2025**

Dipindai dengan CamScanner

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Selli Oftiah
NPM : 2113053180
Program Studi : S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)
Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Mawar Metro Pusat" tersebut adalah asli hasil penelitian saya, kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup di tuntut berdasarkan Undang-Undang dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 22 Mei 2025

Yang Membuat Pernyataan,

Selli Oftiah
NPM. 2113053180

RIWAYAT HIDUP

Selli Oftiah dilahirkan di Bumi Nabung Baru, Kecamatan Bumi Nabung, Kabupaten Lampung Tengah, Provinsi Lampung, pada tanggal 8 September 2002. Peneliti merupakan anak Ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Suwito dengan Ibu Partini.

Pendidikan formal yang telah diselesaikan peneliti sebagai berikut.

1. SD Negeri 2 Restu Baru lulus pada tahun 2014
2. SMP Negeri 1 Rumbia lulus pada tahun 2017
3. SMA Negeri 1 Rumbia lulus pada tahun 2020

Pada tahun 2021 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S-1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Selain itu, peneliti juga aktif di kegiatan organisasi mahasiswa yaitu HIMAJIP tahun 2022 menjabat sebagai Anggota Bidang Kerohanian dan tahun 2023 menjabat Anggota Bidang Kemediaan FPPI Kampus B Unila. Selanjutnya di tahun yang sama pada tahun 2024 peneliti mengikuti program kampus mengajar angkatan 7 di SDN 6 Metro Selatan. Pada tahun 2024 peneliti melaksanakan program Pengenalan Lingkungan Sekolah (PLP) sekaligus Kuliah Kerja Nyata (KKN) di SD Negeri Kekiling, Kecamatan Kalianda, Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”

(Qs. Al-Insyirah: 5-6)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohiim..

Dengan segala kerendahan hati, terucap syukur untuk segala nikmat yang telah diberikan oleh Allah Swt. Sehingga dengan berkat, rahmat, dan ridho-Nya lah skripsi ini bisa terselesaikan. Tulisan ini kupersembahkan untuk:

Orang Tuaku Tercinta
Bapak Suwito dan Ibu Partini,

Yang tak pernah lelah memberikan kasih sayang yang tulus, selalu hadir dengan doa dalam setiap langkahku, bekerja tanpa mengenal lelah demi masa depan anak-anaknya, menjadi sumber kekuatan dan semangat dalam setiap perjuanganku. Terima kasih atas segala cinta, pengorbanan, dan dukungan luar biasa yang tak mampu ku balas dengan kata.

Semoga Allah senantiasa menguatkan pundak Bapak dan Ibu, melimpahkan kesehatan, kebahagiaan, serta menjaga kalian dalam lindungan-Nya setiap waktu. Aamiin Ya Rabbal ‘Alamiin.

Almamaterku, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah Swt yang telah memberikan segala limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Mawar Metro Pusat", sebagai syarat memperoleh gelar sarjana di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., ASEAN., Eng., Rektor Universitas Lampung yang telah berkonstribusi membangun Universitas Lampung dan mengesahkan ijazah serta gelar sarjana.
2. Dr. Albet Maydiantoro. M. Pd., Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah mengesahkan skripsi ini.
3. Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP Universitas Lampung sekaligus sebagai Penguji Utama yang telah membantu dan memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini serta memberikan bimbingan, saran, nasihat, dan kritik yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan skripsi ini.
4. Fadhilah Khairani, M.Pd., Koordinator Program Studi S-1 PGSD FKIP Universitas Lampung yang senantiasa mendukung kegiatan di PGSD Kampus B FKIP Universitas Lampung serta memfasilitasi peneliti menyelesaikan skripsi ini.
5. Dr. Riswandi, M.Pd., Ketua Penguji yang telah senantiasa meluangkan waktunya memberi bimbingan dan saran, kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Siti Nurjanah, M.Pd., Sekretaris Penguji yang telah senantiasa memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti selama skripsi ini.

7. Frida Destini, M.Pd., Pembimbing Akademik telah senantiasa meluangkan waktunya memberi bimbingan, saran, juga nasihat kepada peneliti selama berkuliah.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta Tenaga Kependidikan S-1 PGSD Kampus B FKIP Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pengalaman serta membantu peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Kepala SDN 7 Metro Pusat, Kepala SDN 8 Metro Pusat, Kepala SDN 9 Metro Pusat, Kepala SDN 10 Metro Pusat, dan Kepala SDN 11 Metro Pusat yang telah memberikan izin dan memberikan arahan serta bantuan kepada peneliti selama melaksanaan penelitian.
10. Kakak tercinta Lilik Widiarti dan Li Uni Erlina, terima kasih sudah memberikan semangat dan *support* dalam proses pencapaian gelar sarjana pendidikan ini.
11. Guru tersayang dan teman seperjuangan Kampus Mengajar angkatan 7 di SD Negeri 6 Metro Selatan yang telah memberikan *support.*
12. Rekan-rekan mahasiswa S1 PGSD FKIP Univeristas Lampung angkatan 2021 dan kelas A.
13. Teman seperjuangan SBS terima kasih sudah memberikan semangat serta motivasi selama perkuliahan berlangsung.
14. Teman seperjuangan A. Zahra Intan Sucia, Putri Amanah, Putri Asrar Fenani yang sudah memberikan semangat dalam proses skripsi.
15. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT melindungi dan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti. Peneliti menyadari bahwa dalam skripsi ini mungkin masih terdapat kekurangan, akan tetapi semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. *Aamiin.*

Metro, 22 Mei 2025

Peneliti

Selli Oftiah
NPM. 2113053180

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI v

DAFTAR TABEL viii

DAFTAR GAMBAR vix

DAFTAR LAMPIRAN x

I. PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 9
C. Batasan Masalah 9
D. Rumusan Masalah 10
E. Tujuan Penelitian 10
F. Manfaat Penelitian 10

II. TINJAUAN PUSTAKA 12

A. Kinerja Guru 12
1. Pengertian Kinerja Guru 12
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru 18
3. Indikator Kinerja Guru 23
B. Manajemen Konflik 27
1. Pengertian Manajemen Konflik 27
2. Sebab-sebab Timbulnya Konflik 35
3. Jenis-jenis Konflik 40
4. Pendekatan Manajemen Konflik 49
5. Indikator Manajemen Konflik 53
C. Penelitian Relevan 54
D. Kerangka Pikir 55
E. Hipotesis Penelitian 57

III. METODE PENELITIAN 58

A. Jenis dan desain penelitian 58
B. *Setting* Penelitian 58
1. Tempat Penelitian 58
2. Waktu Penelitian 59
3. Subjek Penelitian 59

4. Objek Penelitian 59
C. Populasi dan Sampel Penelitian 59
1. Populasi 59
2. Sampel 60
D. Variabel Penelitian 61
1. Variabel Bebas *(Independent Variable)* 61
2. Variabel Terikat *(Dependent Variable)* 61
E. Definisi Konseptual dan Operasional 61
1. Definisi Konseptual 61
2. Definisi Operasional 62
F. Teknik Pengumpulan Data 64
1. Kuesioner (Angket) 64
2. Dokumentasi 64
G. Instrumen Pengumpulan Data 65
1. Instrumen Angket Manajemen Konflik 65
2. Instrumen Kinerja Guru 65
H. Uji Prasyarat Instrumen 67
1. Uji Validitas Instrumen 67
2. Uji Reliabilitas Instrumen 68
I. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis 69
1. Teknik Analisis Data 69
2. Uji Prasyarat Analisis Data 70
3. Uji Hipotesis 71

IV. PEMBAHASAN 73

A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian 73
1. Profil Sekolah Lokasi Penelitian 73
2. Sekolah Dasar Negeri 8 Metro Pusat 74
B. Pelaksanaan Penelitian 76
1. Persiapan Penelitian 76
2. Karakteristik Responden 77
C. Uji Coba Instrumen 78
1. Uji Validitas 78
2. Uji Reliabilitas 80
D. Analisis Deskriptif Data Penelitian 81
1. Deskripsi Data Variabel Manajemen Konflik (X) 81
2. Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru (Y) 82
E. Uji Prasyarat Analisis Data 83
1. Uji Normalitas 83
2. Uji Linieritas 84
F. Uji Hipotesis 85
1. Uji Regresi Linier Sederhana 85
2. Uji Parsial (Uji-t) 86
3. Uji Determinasi Adjusted R *square* (R^2) 88
G. Pembahasan Hasil Penelitian 89
1. Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Mawar Metro Pusat 89
2. Keterbatasan Penelitian 95

V. SIMPULAN DAN SARAN 97
A. Simpulan 97
B. Saran 97

DAFTAR PUSTAKA 99

LAMPIRAN 108

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Uraian Nilai UKG Provinsi Lampung 2
2. SDN Gugus Mawar di Metro Pusat, Kota Metro 6
3. Daftar Sekolah Dasar gugus Mawar Metro Pusat 54
4. Daftar SD gugus Mawar Metro Pusat, Kota Metro tahun 2024/2025..... 58
5. Jumlah Guru di gugus Mawar Metro Pusat, Kota Metro tahun 2024/2025. 59
6. Daftar Sekolah Dasar Gugus Mawar Metro Pusat 61
7. Instrumen angket manajemen konflik 65
8 Instrumen angket kinerja guru 65
9. Kategori jawaban skala likert 66
10. Kriteria interpretasi koefisien r 68
11. Kriteria koefisien reliabilitas 69
12. Deskripsi Lokasi Penelitian 73
13. Profil Sekolah Dasar Negeri 7 Metro Pusat 74
14. Profil Sekolah Dasar Negeri 8 Metro Pusat 74
15. Profil Sekolah Dasar Negeri 9 Metro Pusat 75
16. Profil Sekolah Dasar Negeri 10 Metro Pusat 75
17. Profil Sekolah Dasar Negeri 11 Metro Pusat 76
18. Validitas Item Instrumen Manajemen Konflik 78
19. Validitas Item Instrumen Kinerja Guru 79
20. Reliabilitas Item 80
21. Deskriptif statistik variabel x 81
22. Deskriptif statistik variabel y 82
23. Uji normalitas kolmogorov smirnov 83
24. Uji linieritas 84
25. Anova 85
26.Coefficients 85
27. Uji parsial (uji-t) 87
28. Uji determinasi adjusted R *square* (R2) 88
29. Interpretasi nilai r 89

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1 Kerangka Pikir 56
2. R tabel 141
3 T tabel..... 142
4. Validitas manajemen konflik 143
5. Validitas kinerja guru..... 144
6. Uji reliabilitas manajemen konflik..... 145
7. Uji reliabilitas kinerja guru 146
8. Data penelitian variabel (X) SDN gugus mawar metro pusat..... 147
9. Data penelitian variabel (Y) di SDN gugus mawar metro pusat..... 147
10. Wawancara dengan Kepala SD Negeri 11 Metro Pusat..... 148
11. Wawancara dengan Kepala SD Negeri 8 Metro Pusat..... 148
12. Uji coba item instrumen SDN 1 Metro Utara 149
13. Koordinasi dengan kepala sekolah SDN 7 Metro Pusat 149
14. Koordinasi dengan kepala sekolah SDN 8 Metro Pusat 150
15. Koordinasi dengan kepala sekolah SDN 9 Metro Pusat 150
16. Koordinasi dengan kepala sekolah SDN 10 Metro Pusat 151
17. Koordinasi dengan kepala sekolah SDN 11 Metro Pusat 151
18. Dokumentasi pengisian angket di SDN 7 Metro Pusat..... 152
19. Dokumentasi pengisian angket di SDN 8 Metro Pusat..... 152
20. Dokumentasi pengisian angket di SDN 9 Metro Pusat..... 153
21. Dokumentasi pengisian angket di SDN 10 Metro Pusat..... 153
22. Dokumentasi pengisian angket di SDN 11 Metro Pusat..... 154

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1. Surat izin penelitian pendahuluan 108
2. Surat balasan penelitian pendahuluan 113
3. Surat permohonan uji coba instrumen 118
4. Surat balasan uji coba instrumen 119
5. Surat izin penelitian 120
6. Surat balasan izin penelitian 125
7. Surat keterangan validasi dosen 1 130
8. Surat keterangan validasi dosen 2 131
9. Uji coba angket 132
10. Angket Penelitian 136
11. R tabel dan T tabel 140
12. Perhitungan hasil uji validitas dan reliabel 142
13. Dokumentasi penelitian pendahuluan 147
14. Dokumentasi uji coba instrumen 148
15. Dokumentasi Penelitian 148
16. Pernyataan kuesioner/angket manajemen konflik 154
17. Pernyataan kuesioner/angket kinerja guru 158

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia merupakan salah satu isu penting yang terus menerus menjadi perhatian pemerintah dan masyarakat. Peran seorang guru menjalankan berbagai kinerjanya berdampak tinggi bagi pengembangan kualitas pendidikan. Hal ini selaras dengan pendapat Hidayat dkk., (2022) dikarenakan dalam mencapai pendidikan yang mempunyai mutu baik diperlukan kinerja seorang guru yang baik. Pada lembaga kependidikan seorang guru sebagai tenaga pendidik memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian mencerdaskan setiap siswa. Kinerja guru merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses belajar mengajar. Guru yang berkinerja baik mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif dan mengembangkan potensi individu siswa (Chandra dkk., 2024).

Pentingnya peran guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan saat ini membuat beban kerja guru semakin kompleks. Tingginya tuntutan terhadap kualitas pendidikan yang seiring dengan meningkatnya beban kerja guru, tantangan yang dihadapi guru semakin kompleks. Berbagai situasi yang menuntut mereka untuk dapat menyelesaikan tugas administratif, merancang pembelajaran yang efektif, memberikan perhatian individual kepada setiap siswa, tekanan untuk mencapai standar pendidikan yang tinggi, ditambah dengan minimnya sumber daya yang tersedia hal tersebut mengakibatkan stres kerja. Stres kerja dapat memicu guru menjadi sulit untuk proses berpikir, meningkatkan ketegangan emosi, serta kecemasan yang kronis, berakibat pada penurunan produktivitas kerja (Wulandari dkk., 2020). Akibat tingginya beban kerja yang dirasakan oleh guru maka dapat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik (Wahdiniawati dkk., 2023). Stres dan kelelahan yang disebabkan

oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan. Hal ini jika tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan konflik yang berlarut-larut, dan menciptakan konflik baru pada lingkungan kerja guru dan menghambat proses belajar-mengajar dan menurunkan kualitas pengajaran (Iswahyudi, 2023:62).

Kepemimpinan akan berhasil apabila seorang pemimpin atau kepala sekolah mampu membantu dalam memanajemen organisasi khususnya pada manajemen konflik di lingkungan sekolah (Saadah, 2024). Sehingga guru-guru merasa nyaman dengan lingkungannya karena konflik yang dikelola dengan baik dengan rekan kerjanya. Melalui adanya kondisi lingkungan yang baik dan kepala sekolah yang mampu dalam menejemen konflik, harapannya kinerja guru akan semakin optimal, proses pembelajaran yang optimal, serta menghasilkan siswa yang berprestasi. Kepala sekolah yang mampu menangani konflik dengan bijak dan adil akan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif dan harmonis (Sosialisman, 2023).

Indonesia memiliki jumlah guru yang cukup besar, data menunjukkan bahwa rata-rata nilai Uji Kompetensi Guru (UKG) pada tahun 2022 masih belum mencapai standar minimal yang ditetapkan. Guru yang memiliki kompetensi di atas rata-rata atau lulus Uji Kompetensi Guru (UKG) dengan nilai minimal 80 tidak lebih dari 30 persen (Nurlaila, 2022). Berdasarkan data dari Neraca Pendidikan Daerah (tanpa tahun) terlihat bahwa hasil UKG tingkat SD pada jurnal penelitian Oktiara dkk., (2023) pada provinsi lampung diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Uraian Nilai UKG Provinsi Lampung

NO	Kabupaten/Kota	Nilai UKG
1	Prov. Lampung	50,23
2	Kab. Lampung Selatan	51,41
3	Kab. Lampung Tengah	50,66
4	Kab. Lampung Utara	47,19
5	Kab. Lampung Barat	48,50
6	Kab. Tulang Bawang	50,14
7	Kab. Tanggamus	48,99
8	Kab. Lampung Timur	50,49
9	Kab. Way Kanan	49,11
10	Kab. Pesawaran	50,57
11	Kab. Pringsewu	50,58

NO	Kabupaten/Kota	Nilai UKG
12	Kab. Mesuji	51,57
13	Kab. Tulang Bawang Barat	50,66
14	Kab. Pesisir Barat	45,34
15	Kota Bandar Lampung	53,63
16	Kota Metro	55,82

Sumber: Oktaria dkk., (2023)

Sekolah dasar negeri di kota Metro berjumlah 47 sekolah dasar negeri dengan 73,44 % dari total 64 sekolah dasar (Dapodik 2025). Berdasarkan tabel tersebut nilai UKG kota Metro adalah 55,82 (Oktaria dkk., 2023). Sedangkan untuk Guru yang memiliki kompetensi di atas rata-rata atau lulus Uji Kompetensi Guru (UKG) dengan nilai minimal adalah 80 (Nurlaila, 2022).

Kompetensi guru memiliki dampak yang penting pada kinerja guru dalam proses pengajaran. Menurut Ade Florent dalam Ndruru (2023), pembahasan menganai masalah kinerja pegawai, tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertainya yaitu, faktor kemampuan *(ability)*, faktor motivasi, dan faktor konflik. Kepala sekolah yang baik dalam mengelola konflik akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang mendukung guru bekerja lebih baik. Kondisi ini menarik perhatian karena kompetensi guru memegang peranan sentral dalam konteks pendidikan. Karena manajemen konflik yang buruk bisa memunculkan stres, demotivasi, dan menurunkan produktivitas guru.

Manajemen konflik yang kurang baik di sekolah dasar sering kali terlihat dari ketidakmampuan guru dalam melaksanakan kinerjanya secara efektif. Ketidakmampuan ini sering kali memperburuk keadaan, menyebabkan konflik berkepanjangan yang mengganggu suasana belajar dan berpotensi menurunkan kinerja guru (Suncaka, 2023). Kondisi ini menciptakan lingkungan yang kurang mendukung, di mana konflik dapat berkembang tanpa penyelesaian yang konstruktif, dan mengakibatkan dampak negatif pada kinerja pengajaran guru. Kepala sekolah dituntut dapat menyikapi serta mengatasi konflik melalui manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan dari satuan pendidikan. Sehingga kepala sekolah tidak boleh membiarkan begitu saja konflik yang terjadi ataupun malah menghindarinya, tetapi ia

harus menghadapinya melalui manajemen konflik yang merupakan tataran manajemen baru yang dapat mendinamisasikan organisasi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan (Samsudin, S., dan Setyowati, N., 2022).

Pada tingkat sekolah dasar, konflik dikalangan guru sering kali tidak terhindarkan, baik yang berkaitan dengan tanggung jawab profesional, pembagian tugas, maupun interaksi interpersonal. Pada sudut pandang tradisional, dapat dicatat bahwa konflik dianggap buruk dan harus dihilangkan sedangkan dari sudut pandang kontemporer, konflik tidak dapat dihilangkan, harus dikelola, dan sering kali bermanfaat (Nunkoo dan Sungkur., 2021). Apabila konflik ini tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak negatif pada kinerja guru, seperti menurunnya semangat kerja, meningkatnya stres, bahkan menimbulkan perselisihan yang mengganggu proses belajar-mengajar. Sebaliknya, manajemen konflik yang efektif dapat menjadi peluang untuk meningkatkan kerjasama, inovasi, dan produktivitas dalam lingkungan sekolah (Wahyudi dan Suriyati., 2023).

Selaras dengan pendapat tersebut kondisi kerja yang mendukung sangat dibutuhkan yakni lingkungan kerja yang nyaman untuk mereka. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sedikitnya diperlukan dua hal yaitu hubungan guru itu sendiri dengan guru yang lain dan juga guru dengan orang tua dan masyarakat sekitarnya (Mulyasa, 2017:193). Lingkungan kerja yang baik akan memfasilitasi mereka untuk lebih baik pula. Apabila lingkungan kerja disekolah menyenangkan maka akan merangsang guru memiliki tanggung jawab melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan senang hati (Supardi, 2013).

Self-Determination Theory (SDT), organisasi dapat mengoptimalkan motivasi dan kinerja karyawan dengan mengenali dan memfasilitasi kebutuhan psikologis berupa otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Layek dan Koodamara, 2024). Sebagai upaya membangun lingkungan kerja yang memelihara kebutuhan ini, organisasi dapat secara efektif memelihara motivasi intrinsik, menumbuhkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya

mencapai kinerja optimal dari karyawannya. Sekolah dasar seharusnya memiliki sistem manajemen konflik yang terstruktur dan efektif. Pada lingkungan yang mendukung, dilengkapi dengan keterampilan komunikasi dan resolusi konflik yang memadai, memungkinkan mereka untuk mengatasi perselisihan dengan cara yang konstruktif. Berdasarkan pada hasil pengujian menemukan bahwa kemampuan mengelola konflik yang berpengaruh langsung positif terhadap prestasi kerja yang ditunjukan oleh nilai koefisien jalurnya yang signifikan (Gintulangi dan Arsana., 2021). Pada kondisi ideal, konflik dapat dikelola secara efektif, sehingga menciptakan suasana belajar yang positif dan mendukung perkembangan siswa secara keseluruhan.

Pentingnya manajemen konflik telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian sebelumnya, penerapan teori-teori manajemen konflik di lapangan, khususnya pada tingkat sekolah dasar, masih memerlukan kajian lebih lanjut (Afriani, 2025). Pemahaman tentang pentingnya manajemen konflik saat ini telah ada, namun masih banyak sekolah dasar menghadapi kendala dalam penerapannya. Banyak guru melaporkan kurangnya pelatihan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola konflik secara efektif. Hasil penelitian implementasi kurikulum merdeka menunjukkan bahwa banyak guru merasa tidak diberikan pelatihan yang cukup dan tepat waktu untuk mempersiapkan dalam mengimplementasikan metode pengajaran baru ini (Legi dkk., 2023). Mereka merasa tidak siap dan kurang yakin tentang bagaimana cara terbaik terutama pada transisi saat melaksanakan kurikulum baru. Pada penelitian tersebut tanpa keterampilan manajemen konflik yang memadai, guru cenderung mengalami stres yang berkepanjangan, yang berdampak pada motivasi dan kinerja mereka dalam pengajaran.

Pengaruh stres, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, disimpulkan bahwa stres berpengaruh cukup besar terhadap kinerja karyawan (Alberth dan Widjaja., 2021). Hal ini dikarenakan terdapat tuntutan yang tinggi dari perusahaan dan membuat karyawan mengalami stres saat bekerja. Sama halnya dengan guru di lembaga pendidikan yang kemungkinan besar mengalami stres akibat banyaknya tuntutan yang diberikan oleh kepala

sekolah yang dapat terjadi karena manajemen konflik yang tidak terlaksana. Berdasarkan hal tersebut kepala sekolah bisa mengambil nilai positif, bahwa penting sekali untuk dapat mengelola konflik dengan baik agar guru tidak mengalami stres saat menjalankan profesi dan dapat optimal saat menjalankan tugas di kelas. Permasalahan ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa berdasarkan hasil studi, diperoleh informasi bahwa sebagian besar guru tidak mempersiapkan proses pembelajaran dengan baik karena kurangnya pelatihan pengelolaan sumber daya yang ada pada sekolah (Hoesny dan Darmayanti, 2021).

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk meneliti manajemen konflik terhadap kinerja guru di gugus mawar metro pusat dengan penjelasan tabel berikut.

Tabel 2. SDN Gugus Mawar di Metro Pusat, Kota Metro

No	Sekolah Dasar Negeri Gugus Mawar	Akreditasi	Jumlah guru
1	SD Negeri 7 Metro Pusat	A	22
2	SD Negeri 8 Metro Pusat	B	12
3	SD Negeri 9 Metro Pusat	B	12
4	SD Negeri 10 Metro Pusat	B	11
5	SD Negeri 11 Metro Pusat	A	21
6	SD Negeri 12 Metro Pusat	B	14

Sumber: Data Pokok Pendidikan 2024

Berdasarkan hasil observasi penelitian pendahuluan terdapat enam Sekolah Dasar pada gugus Mawar Metro Pusat. Sekolah Dasar yang bersedia menjadi lokasi penelitian adalah Sekolah Dasar Negeri 7 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 8 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 9 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 10 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 11 Metro Pusat.

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan pada 4 November 2024 dimana fenomena ini dikemukakan oleh Ibu Yuliana, S. Pd., M. Pd., selaku kepala SD Negeri 11 Metro pusat sekaligus ketua di gugus mawar metro pusat menyatakan bahwa perbedaan latar belakang, baik itu budaya, pendidikan, atau pengalaman bisa menjadi sumber potensi perbedaan pendapat di lingkungan sekolah. Namun, yang terpenting adalah bagaimana mengelola perbedaan tersebut dengan bijak. Manajemen konflik di sekolah dasar sangat

penting untuk keberlangsungan suatu organisasi pendidikan. Mengingat masih ada guru yang kurang disiplin waktu di lingkungan sekolah terlambat masuk kelas dan kurang disiplin dalam melaksanakan kegiatan sekolah. Meskipun hanya sebagian kecil saja, tetapi hal ini tentu akan mempengaruhi dan mengganggu proses belajar mengajar di sekolah. Upaya mengurangi konflik, kepala sekolah dasar negeri 11 metro pusat akan menegur dan mengajak komunikasi secara terbuka dengan guru yang bermasalah.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada kepala Sekolah Dasar Negeri 8 Metro Pusat beliau adalah ibu Tri Wahyuningrum, S. Pd., M. Pd., menyatakan latar belakang guru di SD 8 Metro pusat sangat beragam yang kapan saja bisa memicu perbedaan pendapat ditambah dengan perubahan kurikulum 2013 lalu berlanjut pada kurikulum merdeka pastinya akan memerlukan penyesuaian dan jika tidak dikelola dengan baik akan memberikan masalah yang berkepanjangan dan dapat menurunkan kinerja guru. Sebagai kepala sekolah akan membangun komunikasi secara terbuka, pelatihan yang berkelanjutan, perbedaan pendapat ini bisa dikelola dengan baik dan dijadikan sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Perbedaan latar belakang harus dijadikan kekuatan, bukan hambatan, untuk memperkaya pengalaman belajar dan bekerja bersama. Pada pendekatan yang tepat, konflik dapat diminimalisir dan diubah menjadi peluang untuk memperbaiki iklim kerja di sekolah.

Tentu tidaklah mudah menjadi seorang guru dengan begitu banyak tuntutan zaman. Berbagai faktor seperti perubahan kurikulum, peningkatan tuntutan administratif, interaksi yang sering kali penuh tekanan dengan rekan kerja serta interaksi dengan siswa yang tidak kooperatif dapat meningkatkan tingkat stres guru. Menghadapi tantangan ini, penting bagi kepala sekolah untuk memiliki keterampilan dalam manajemen konflik. Konflik yang terjadi di lingkungan sekolah, baik antara guru dengan siswa, antara guru dengan rekan sejawat, maupun dengan kepala sekolah, dapat memperburuk kondisi stres yang sudah ada.

Konflik yang belum terselesaikan di antara individu, termasuk siswa, guru, staf non-pengajar, dan administrator. Standar dan kinerja akademis pun menurun sebagai akibatnya (Shitambasi et al., 2022). Pada jurnal Shitambasi (2022) dijelaskan bahwa terdapat protes dari orang tua dan masyarakat karena konflik ini telah menyebabkan ketegangan yang tidak beralasan, ketidakpercayaan, permusuhan, dan gangguan pada program akademik dan ketidakterlibatan guru dalam kegiatan sekolah. Jika konflik ini tidak dikelola dengan baik, dampaknya tidak hanya akan dirasakan oleh guru, tetapi juga dapat memengaruhi kualitas pembelajaran yang diterima oleh siswa. Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik menjadi sangat penting.

Pada penelitiannya dijelaskan bahwa empati kepala sekolah dalam menangani konflik ditemukan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan guru. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi kepala sekolah, kreativitas, motivasi, dan semangat tim sebagai strategi dalam manajemen konflik berdampak positif terhadap kinerja guru di sekolah menengah negeri di Kabupaten Kisii. Berdasarkan hal tersebut manajemen konflik yang efektif, kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang mendukung dan harmonis di lingkungan kerja, yang memungkinkan guru untuk bekerja dengan lebih tenang, termotivasi, dan bahagia. Sebuah lingkungan yang sehat dan produktif akan mendorong guru untuk tetap memiliki energi dan semangat meskipun dihadapkan dengan berbagai tantangan zaman.

Berdasarkan permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik sangat penting karena akan menentukan baik buruknya kinerja guru yang ada di sekolah. Manajemen konflik juga memiliki landasan pada asas keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Jika konflik tidak dikelola dengan baik, dampaknya bisa berujung pada pelanggaran hak asasi, seperti hak atas lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Implementasi manajemen konflik yang efektif dapat memberikan landasan hukum untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, serta kinerja guru yang memenuhi standar yang diharapkan institusi pendidikan.

Semakin meningkat seiring dengan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh guru dalam proses belajar mengajar.

Pada konteks pendidikan, konflik yang tidak terkelola dapat mengakibatkan dampak yang merugikan, tidak hanya bagi guru tetapi juga bagi siswa. Ketika sekolah menerapkan keterampilan dalam manajemen konflik, mereka dapat lebih merasa dihargai dan termotivasi, yang berdampak positif pada efektivitas kinerja pengajaran guru. Peneliti ingin membuktikan adakah pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat. Penelitian ini sangat penting untuk memberikan wawasan tentang bagaimana pengaruh manajemen konflik dapat diterapkan secara praktis terhadap kinerja guru di sekolah dasar serta untuk mendukung pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih baik.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Tingginya tuntutan selaras dengan beban kerja guru memicu stress, penurunan motivasi dan lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan.
2. Lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan dapat mengurangi kinerja guru dan meningkatkan potensi konflik di sekolah dasar.
3. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengurangi kualitas pengajaran
4. Kinerja guru yang kurang optimal.
5. Perubahan kurikulum yang menuntut adaptasi cepat dapat meningkatkan stres pada guru, yang jika tidak dikelola dengan baik, bisa memperburuk konflik dan kinerja guru.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka peneliti membatasi penelitian ini pada masalah: pengaruh manajemen konflik (X) terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat (Y).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu "Apakah terdapat pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat?"

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu "Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat"

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan beberapa pihak yang berkepentingan, yakni:

1. Secara Teoretis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan untuk penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru di sekolah dasar untuk mendukung kebijakan pendidikan yang lebih baik.

2. Secara Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada kepala sekolah, guru dan penelitian selanjutnya.

a. Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi kepala sekolah sebagai masukan untuk terus meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah secara efektif khususnya dalam hal manajemen konflik dan optimalisasi kinerja guru.

b. Guru

Diharapkan para guru tidak hanya memahami pentingnya manajemen konflik tetapi juga menerapkannya untuk meningkatkan kualitas diri, hubungan kerja, memotivasi serta mengoptimalkan kinerja profesi terhadap sekolah.

c. Penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat membuka peluang studi lanjutan sebagai acuan atau pembanding kepada peneliti lain tentang kinerja guru dan manajemen konflik di sekolah.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah proses melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan dan harapan yang telah ditetapkan. Menurut etimologinya, kata kinerja berasal dari kata *performance*. Kata *"performance"* memberikan tiga arti, yaitu: 1) "prestasi" seperti dalam konteks atau kalimat *"high performance car"* atau "mobil yang sangat cepat"; 2) "pertunjukan" seperti dalam konteks atau kalimat "*Folk dance performance*", atau "Pertunjukan tari-tarian rakyat"; 3). "pelaksanaan tugas" seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his/her duties"* (Patimah dkk., 2024),

Pengertian diatas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan “hasil” atau “apa yang keluar” *(outcomes)* dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Kinerja bila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapat diatas, maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah:

1) prestasi kerja pada pelaksana lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang semakin meningkat kualitasnya;
2) mampu memperlihatkan kepada masyarakat (dalam hal ini siswa) berupa pelayanan yang baik;

3) biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk "menitipkan" anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat; dan
4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah. Guru dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman (Nurmasita dkk., 2021).

Kinerja mencerminkan pengungkapan potensi seseorang yang memerlukan tanggung jawab penuh dan kepemilikan atas tugas yang diemban (Uno dan Lamtenggo, 2015: 63-66). Kinerja sebagai aktivitas dalam melaksanakan tugas pokok, dalam konteks guru mencakup pelaksanaan proses belajar mengajar. Kinerja adalah hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan persepsi seseorang. Kinerja guru, khususnya di sekolah dasar, tercermin dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang dilandasi oleh etos kerja dan disiplin profesional. Oleh karena itu, kinerja guru sekolah dasar dapat diukur dari aspek utama: proses pembelajaran dan perencanaan serta penataan kegiatan pembelajaran. Kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Sebagai seorang guru misalnya, tugas rutinnya adalah melaksanakan proses belajar mengajar disekolah. Hasil yang dicapai secara optimal dari tugas mengajar merupakan kinerja seorang guru. Kinerja guru dapat dirumuskan sebagai intensitas menyeluruh dari pelaksana tugas-tugas guru yang terwujud dari hasil belajar siswa.

Kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan, prestasi atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Kinerja bukan sekedar kompetensi, melainkan kompetensi ditambah dengan motivasi atau komitmen untuk mengerjakan tugas dan berkembang (Rorimpandey dkk., 2020). Kinerja di lingkungan pendidikan adalah perwujudan kompetensi yang mencakup kemampuan, motivasi untuk

menyelesaikan tugas dan motivasi untuk berkembang serta motivasi untuk mengelola kondisi lingkungan kelas.

Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara *ability* (kemampuan dasar) dengan *motivation* (motivasi) yaitu kinerja *performance* P = (A x M) (Robbins, 1994: 187 dalam Vadhillah, 2021). Teori tersebut menunjukkan bahwa orang yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendalı akan menghasilkan kinerja yang rendah demikian pula halnya apabila orang yang sebenarnya memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan dasar yang rendah, maka kinerjanya pun rendah pula. Seorang dengan kinerja tinggi di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Konsep penting dari teori diatas adalah bahwa untuk mengungkap dan mengukur kinerja guru dapat dilakukan dengan menelaah kemampuan dasar guru atau pelaksanaan kompetensi dasar guru atau motivasinya dalam bekerja.

Kinerja guru yang baik ditunjukkan dengan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik dengan baik yang merupakan tujuan utama dari Undang-Undang Pendidikan. Sebagaimana penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 pasal 1 tentang Guru dan Dosen: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Undang-undang No. 14 Tahun 2005 pasal 2 dijelaskan bahwa: “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan” (Pemerintah RI, 2005).

Kinerja guru dapat ditinjau melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengajaran di sekolah. Sebagai profesional di bidang pendidikan, tujuan utama guru adalah mencapai sasaran yang ditetapkan dalam proses pendidikan dan pengajaran. Berdasarkan pemahaman ini, kinerja guru dapat dievaluasi melalui aktivitas pembelajaran yang dilaksanakan di dalam kelas. Kinerja tersebut mencerminkan kemampuan guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara dirinya dan siswa. Suasana ini mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, yang bertujuan untuk memfasilitasi pembelajaran dari tahap perencanaan hingga evaluasi dan tindak lanjut, guna mencapai tujuan pengajaran yang diinginkan (Masrum, 2021:31).

Secara definisi kata guru bermakna sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Tugas utama itu akan efektif jika guru memiliki derajat profesionalitas tertentu yang tercermin dari kompetensi, kemahiran, kecakapan atau keterampilan yang memenuhi standart mutu atau norma etik tertentu (Sidiq, U., 2018:20). Kinerja guru yang efektif sangat penting untuk menumbuhkan lingkungan belajar yang positif dan meningkatkan prestasi siswa (Putra dkk., 2024).

Kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran. Kinerja yang baik mencerminkan kualitas pengajaran yang dapat memengaruhi perkembangan dan prestasi siswa. Selain itu, kinerja guru yang optimal juga berkontribusi pada terciptanya suasana belajar yang efektif, yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan (Suparti dan Mubarok, 2021:53).

Seorang guru sebagai nahkoda dalam dunia pendidikan, dituntut memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Pengelolaan yang baik oleh guru

dapat mendorong tercapainya kinerja sesuai dengan kompetensi profesional yang diharapkan. Guru dengan kompetensi profesional senantiasa berupaya memperbaiki dan memperbarui model, strategi, atau metode kerja mereka agar sesuai dengan tuntutan zaman. Hal ini didasari oleh kesadaran mendalam bahwa tugas mendidik adalah mempersiapkan generasi penerus untuk menghadapi masa depan. Pada berbagai jenis, jenjang, dan satuan pendidikan, guru memegang peran sentral yang sangat penting (Rulitawati 2020:13).

Keberhasilan pendidikan dan prestasi peserta didik sangat terkait dengan kinerja para guru, sehingga lembaga pendidikan diharuskan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru (Sunarsi, 2020:5). Kinerja mengacu pada hasil kerja atau penampilan profesional seorang guru. Oleh karena itu, kinerja guru dapat diukur berdasarkan hasil kerja, tugas yang diselesaikan, atau kegiatan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Tujuan kinerja guru adalah untuk mengetahui apakah suatu program pendidikan, pengajaran ataupun pelatihan tersebut telah dikusai pesertanya atau belum.

Selain menjalankan tugasnya guru juga memiliki peran dan fungsi yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah. Adapun peran dan fungsi guru adalah sebagai berikut (Aida, 2024).

(1). *Educator* Sebagai pendidik dan pengajaran, bahwa setiap guru harus memiliki kestabilan emosi, ingin memajukan siswa, bersikap realitas, jujur dan terbuka serta peka terhadap perkembangan, terutama inovasi pendidikan. Mencapai semua itu, guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai berbagai jenis pembelajaran, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran.

(2). *Manager* guru berperan dalam menegakkan aturan dan tata tertib di sekolah untuk memastikan pelaksanaannya oleh seluruh warga sekolah.

(3). *Administrator* guru menjalankan tugas administratif seperti mengisi buku presensi, daftar nilai, raport, serta memiliki rencana mengajar, program semester, dan tahunan, serta menyampaikan laporan kepada orang tua dan masyarakat.
(4). *Supervisor* guru memberikan bimbingan dan pengawasan kepada peserta didik, membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah pembelajaran.
(5). *Leader* sebagai pemimpin, guru lebih menekankan disiplin hidup, memberi kebebasan yang bertanggung jawab kepada peserta didik dibandingkan dengan sikap kaku seorang manajer.
(6). *Inovator* guru harus memiliki semangat belajar tinggi untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, serta menciptakan inovasi untuk meningkatkan mutu pelajaran.
(7). *Motivator* guru memotivasi peserta didik agar memiliki semangat belajar tinggi, baik dari dalam diri mereka sendiri maupun dari luar.
(8). *Dinamisator* guru menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dengan memberikan dorongan kepada siswa.
(9). *Evaluator* guru menyusun dan melaksanakan penilaian serta menilai pekerjaan siswa.
(10). *Facilitator* guru memberikan bantuan teknis, arahan, atau petunjuk kepada peserta didik.

Kinerja guru mencakup capaian yang dapat diukur baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan kegiatan pengajaran selama periode tertentu (Adawiah, 2024:3). Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam konteks pendidikan mengacu pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kinerja ini mencakup aspek prestasi kerja yang tercermin dalam kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, serta interaksi dengan peserta didik. Keberhasilan guru dapat dilihat dari pencapaian kompetensi yang mencakup kompetensi pedagogi, kepribadian, sosial, dan profesional. Kemampuan dasar yang

tinggi dan motivasi yang baik, guru dapat mencapai kinerja yang optimal, yang pada gilirannya berkontribusi pada kualitas pendidikan dan perkembangan peserta didik. Kinerja guru juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam menjalankan berbagai peran, seperti sebagai pendidik, pengelola pembelajaran, administrator, pemimpin, dan anggota masyarakat.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, dalam meningktakan kinerja guru maka harus dilandaskan pada penguasaan kompetensi, karena tingkat penguasaan kompetensi berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja guru (Elisa dan Sisilia, 2022). Kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seorang guru agar ia dapat melaksanakan tugas profesionalnya (Masrum, 2021). Diharapkan pencapaian tujuan pendidikan nasional dapat dicapai dengan penguasaan kompetensi-kompetensi tersebut.

Kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi dan stres kerja (Mumtaz, 2023:55). Pada penelitiannya variabel motivasi dan stres kerja tidak dapat bertindak secara independen namun ada faktor lain seperti kepuasan kerja, kompensasi guru, kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, kedisiplinan, lingkungan kerja, produktivitas guru, penghargaan, budaya organisasi.

Banyak sekali faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, tetapi secara garis besar faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik (yang bersumber dari dalam diri seseorang) misalnya bakat, watak atau sifat, minat, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, motivasi, dan lain-lain dan faktor ekstrinsik (yang bersumber dari luar seseorang) misalnya lingkungan fisik, sarana dan prasarana, manajemen kepemimpinan, kondisi kerja, sistem imbalan, uasana, kebijakan, sistem administrasi, dan lain-lain. Pada penelitian ini dikaji

faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pada yang bersumber dari luar seseorang (ekstrinsik) yaitu kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan, suasana kerja dan sistem insentif yang ada di sekolah. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut (Rorimpandey, 2020).

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

   Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam gaya kepala sekolah dalam memimpin bawahannya. Aktivitas pemimpin tersebut dapat berupa bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan Kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan seorang kepala sekolah dalam memengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinnya melalui suatu proses untuk mencapai tujuan organisasinya.

b. Pelatihan

   Pelatihan bagi karyawan ialah merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keterampilan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja. Pada upaya mengembangkan pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan *(knowledge)*, kemampuan *(ability)*, keahlian *(skill)* dan sikap *(attitude*).
   Pengetahuan dimaksud ialah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud ialah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan. Keahlian yang dimaksud adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi, yang harus mendapat perhatian

besar dari organisasi dan dilakukan melalui suatu langkah yang sistematis.

c. Suasana Kerja

Ketika menjalankan roda suatu organisasi, manusia merupakan unsur yang terpenting. Mengingat sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting, maka pemeliharaan hubungan yang terus menerus dan serasi dengan para karyawan dalam setiap organisasi menjadi sangat penting yang perlu diperhatikan dalam memelihara suasana kerja tersebut antara lain menyangkut motivasi, kepuasan kerja, penanggulangan stres, konseling, dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup para pekerja. Robbin dan Judge berpendapat bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang individu dihadapkan pada peluang atau tuntutan yang tidak diinginkan (Robbins dan Judge, 2018).

Lingkungan sekolah harus dapat dibuat semenarik mungkin serta dapat memberikan rangsangan/stimulus sebaik mungkin. Maksudnya ialah bahwa sekolah di samping bertujuan mencerdaskan dan meningkatkan keterampilan siswa, juga bertujuan untuk mengembangkan kepribadian siswa secara optimal, dan subsistem manajerial. Lingkungan mempunyai cakupan yang luas. Karakteristik umum yang penting dapat dilihat adalah sekolah memiliki tugas yang hendak dicapai dan tugas tersebut menjadi sasaran yang mengarahkan sistem sosial dalam sekolah. Selain itu, pada lingkungan sekolah terdapat jaringan dari sejumlah komponen yang saling mengikat, seperti guru, kepala sekolah, dan staf pegawai.

d. Pemberian Intensif

Pemberian insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Pemberian insentif umumnya merujuk pada rencana pembayaran yang terhubung langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan maupun

profitabilitas organisasi, atau bahkan keduanya. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan menawarkan insentif finansial di luar gaji pokok. Insentif yang menarik bagi karyawan dapat membuat mereka merasa dihargai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan berkualitas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Sedarmayanti dalam Pusparani, 2021):

a. sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja);
b. pendidikan;
c. keterampilan;
d. manajemen kepemimpinan;
e. tingkat penghasilan;
f. gaji dan kesehatan;
g. jaminan sosial;
h. iklim kerja;
i. sarana prasarana;
j. teknologi;
k. kesempatan berprestasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivation)* sebagai berikut (Antoni, 2023):

a. Faktor kemampuan *(ability)*

   Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality (knowledge + skill).* Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, guru perlu ditetapkan pada pelajaran yang sesuai dengan bidangnya. Penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan membantu efetivitas proses belajar mengajar.

b. Faktor motivasi *(motivation)*

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

harus bisa memotivasi dirinya sendiri untuk mencapai tujuan pembelajarannya.

Faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu (Wahdiniawati dkk., 2023):

a. Faktor internal

   Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b. Faktor eksternal

   Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan dari rekan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor eksternal, kinerja seseorang dikatakan baik bisa dikarnakan oleh pergaulan bersama rekan kerjanya ataupun motivasi dari keluarganya, begitupun jika kinerja seseorang buruk maka bisa saja dipengaruhi oleh orang-orang di lingkungannya.

Semakin baik budaya organisasi di lingkungan sekolah, semakin tinggi pula komitmen guru, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka. Sebaliknya, jika budaya organisasi sekolah kurang mendukung, perubahan yang diperlukan sulit terjadi, dan nilai-nilai seperti spiritualitas, kepercayaan, ketulusan, kesungguhan, serta kebersamaan tidak dapat diterapkan secara optimal. Hal ini dapat menghambat tumbuhnya komitmen guru dan cenderung menyebabkan penurunan kinerja guru (Oupen et al., 2020).

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Kompetensi guru, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru meliputi kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan, suasana kerja, dan pemberian insentif. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat memotivasi dan membimbing guru, sementara pelatihan yang tepat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Suasana kerja yang kondusif serta insentif yang menarik dapat meningkatkan motivasi dan kualitas kerja guru. Selain itu, faktor internal seperti kemampuan, motivasi, dan sikap kerja juga berperan penting dalam kinerja guru. Kemampuan guru yang sesuai dengan bidangnya dan motivasi yang tinggi akan mendukung pencapaian kinerja yang optimal dalam proses belajar mengajar.

3. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja atau *performance indicators* dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja *(performance measures)*, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Peran aktif pegawai atau karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau lembaga. Sehingga, sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas pekerja pengetahuan. Hal ini nantinya akan mencapai keunggulan yang kompetitif bagi organisasi atau lembaga dalam mencapai sebuah tujuan yang ditentukan.

Ada beberapa dimensi dari kinerja (Mitchell dalam Uno dan Lamtenggo: 2015:68): a. Kualitas Kerja *(Quality of work)*, b. Kecepatan/ Ketepatan kerja *(Promptness)*, c. Inisiatif dalam kerja *(Initiative)*, d. Kemampuan kerja *(Capability)*, dan e. Komunikasi (*Communication). Quality of work* terdiri dari kepuasan siswa, pemahaman siswa, dan prestasi siswa. *Promptness* termasuk dalam ketepatan waktu. *Initiative* yaitu berpikir positif, mewujudkan kreativitas, dan pencapaian prestasi. *Capability* termasuk kemampuan dalam menguasai berbagai hal yang disesuaikan

dengan konteks. *Communication* sebagai cara untuk berkomunikasi dua arah antara guru dengan siswa.

Indikator dimensi kinerja guru Terence R. Mitchell dalam Uno dan Lamtenggo (2015:68) menjelaskan mengenai kinerja guru dengan indikator sebagai sebagai berikut:

1) Kualitas kerja *(Quality of work),* dengan indikator menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas
2) Kecepatan/ ketepatan kerja *(Promptness),* dengan indikator menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran
3) Inisiatif dalam kerja *(Initiative),* dengan indikator memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa
4) Kemampuan kerja *(Capability)*, dengan indikator menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan
5) Komunikasi (*Communication).* dengan indikator memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran

Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi (Supardi, 2013:73): a. kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran, b. kemampuan melaksanakan pembelajaran, c. kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, d. kemampuan melaksananakan penilaian, e. kemampuan melaksanakan program pengayaan, dan f kemampuan melaksanakan program remedial

Berdasarkan dimensi tersebut Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator:

a. kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator: 1) merencanakan pengelolaan pembelajaran, 2) merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran, 3) merencanakan pengelolaan kelas, 4) merencanakan penilaian hasil belajar;
b. dimensi kemampuan melaksanakan pembelajaran dengan indikator: 1) memulai pembelajaran, 2) mengelola pembelajaran, 3) mengorganisasikan pembelajaran, 4) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, 5) mengakhiri pembelajaran
c. dimensi kemampuan melaksanakan hubungan antarpribadi dengan indikator: 1) mengembangkan sikap positif peserta didik, 2) menampilkan kegairahan dalam pembelajaran, 3) mengelola interaksi perilaku dalam kelas;
d. dimensi kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar dengan indikator: 1) merencanakan penilaian, 1) melaksanakan penilaian, 3)
mengelola dan memeriksa hasil penilaian. 4) memanfaatkan hasil penilaian, 5) melaporkan hasil penilaian;
e. dimensi semampuan melaksanakan program pengayaan dengan indikator: 1) memberikan tugas, 2) memberikan bahan bacaan, 3) tugas membantu guru; dan
f. dimensi kemampuan melaksanakan program remedial dengan indikator: 1) memberikan bimbingan khusus, 2) penyederhanaan (Supardi, 2013:23).

Kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan profesinya secara profesional (Sutisna dan Widodo, 2020).Mengacu pada ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi Guru terdiri dari 4 aspek kompetensi, yaitu Pedagogi, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:

a. Kompetensi pedagogi
Kompetensi pedagogi meliputi indikator: 1) mengenal karakteristik peserta didik, 2) menguasai teori belajar, dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, 3) pengembangan kurikulum, 4) kegiatan pembelajaran yang mendidik, 5) pengembangan potensi peserta didik, 6) komunikasi dengan peserta didik, 7) penilaian dan evaluasi.
b. Kompetensi kepribadian
Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif,

dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian meliputi indikator: 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional. 2) menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan. 3) etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru

c. Kompetensi Sosial
   Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Berdasarkan penentuan kompetensi diatas, guru diharapkan dapat lebih fokus dan selalu meningkatkan kemampuannya agar kinerja yang dicapai semakin baik.
   Kompetensi sosial meliputi indikator: 1) bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif. 2) komunikasi dengan sesama guru, 3) tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik dan masyarakat.
d. Kompetensi Profesional
   Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencangkup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. Guru profesional tercermin dalam performa pelaksanaan tugas yang ditandai dengan keahlian materi atau metode (Lian dan Amirudin, 2021)
   Kompetensi professional meliputi indikator: 1) penguasaan materi, struktur, konsep dan pola piker keilmuan yang mendukung mata Pelajaran yang diampu. 2) mengembangkan keprofesionalan melalui Tindakan yang reflektif (Mulyasa 2017: 226)

Penilaian kinerja guru (PKG) untuk mendapatkan guru bermutu baik dan profesional. Guru yang bermutu baik dan profesional minimal harus memiliki dua kategori, terutama berkaitan dengan kapabilitas dan loyalitas. Hal ini, guru harus memiliki kompetensi profesional, yakni kemampuan dalam bidang ilmu yang diampunya, memahami manajemen pembelajaran yang efektif, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, serta loyal terhadap keguruan, yakni loyal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kode etik yang berlaku (Mulyasa, 2017:87)

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya memerinci kegiatan guru kelas dan mata pelajaran, yaitu:

> a. menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; b menyusun silabus pembelajaran; c. menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; d. melaksanakan kegiatan pembelajaran; e menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; f. menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya; g. menganalisis hasil penilaian pembelajaran; h. melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; i. melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggung jawabnya (khusus guru kelas); j. menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah/madrasah dan nasional; k. membimbing guru pemula dalam program induksi; l. membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; m. melaksanakan pengembangan diri; n melaksanakan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif; dan o. presentasi ilmiah.

Peneliti memilih indikator kinerja dari Terence R. Mitchell Uno dan Lamtenggo (2015:68). Pemilihan indikator kinerja dari Terence R. Mitchell memungkinkan penelitian ini untuk mengukur kinerja guru secara lebih holistik dan relevan dengan kebutuhan pendidikan yang semakin berkembang saat ini. Mitchell mengembangkan pendekatan yang lebih menyeluruh dengan mengidentifikasi berbagai dimensi dalam kinerja, yang tidak hanya fokus pada hasil akhir *(output)*, tetapi juga mencakup input dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

B. Manajemen Konflik

a. Pengertian Manajemen Konflik

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal "*manus*" yang berarti tangan dan "*agree*" yang berarti melakukan. Manajemen dalam bahasa Inggris artinya to "*manage*", dengan kata benda "*management*", dan "*manager*" untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, "*management*" diterjemahkan kedalam bahasa indonesia yang berarti mengatur atau mengelola. James A. F. Stoner, dkk, dalam buku karya Syafrida Hafni Sahir, mengutip dari pendapat James A. F. Stonner

dkk menyebutkan pengertian manajemen “sebagai suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Fangestu, 2023). Pada saat melakukan sebuah pekerjaan, hampir seluruh profesi memerlukan suatu manajemen. Keperluan akan manajemen ini dibutuhkan hampir di seluruh lembaga, baik itu pemerintahan, yayasan, swasta, ataupun Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) (Nudin dkk., 2023). Artinya, manajemen ini sangat dibutuhkan dalam pengelolaan lembaga ataupun organisasi, baik itu sekolah, politik, bisnis, profesi, maupun sosial kemasyarakatan. Sehingga pengetahuan ataupun keterampilan manajemen ini akan sangat dibutuhkan oleh seluruh masyarakat dalam setiap aspek kehidupan.

Manajemen adalah suatu proses khas yang melibatkan serangkaian tindakan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (Kusworo, 2019:3). Proses ini dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya senada. Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, melalui berbagai fungsi seperti perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Dubrin dalam Kusworo, 2019:4). Masih dalam buku dan halaman yang sama Dubrin menyatakan: Manajemen memiliki tiga pemahaman tambahan, yaitu: a) sebagai disiplin atau bidang studi, yang berarti manajemen adalah suatu area pengetahuan yang dapat dipelajari, mirip dengan bidang pengetahuan lainnya, dan seringkali memberikan *return on investment* yang tinggi bagi eksekutif puncak, b) manajemen sebagai individu, yang merujuk pada manajer dalam suatu organisasi, yaitu orang-orang yang bertanggung jawab menjalankan fungsi manajemen, c) manajemen sebagai karier, yang mencakup peluang profesional di mana seseorang dapat berkembang melalui tanggung jawab yang semakin besar berdasarkan kompetensi manajerial. Banyak organisasi merekrut lulusan perguruan tinggi dengan menawarkan peluang

karier dalam manajemen. Serangkaian pekerjaan secara progresif mengarahkan pada tanggung jawab yang lebih besar apabila calon menunjukkan kompetensi manajerial.

Manajemen melibatkan kerja sama dengan orang-orang untuk menetapkan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan berbagai fungsi manajerial seperti perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, penyusunan personalia atau kepegawaian *(staffing)*, pengarahan dan kepemimpinan *(leading),* dan pengawasan *(controlling)* terhadap aktivitas yang dilakukan oleh bawahan, dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Rudiyanto dkk., 2024). Semua ini dilakukan dengan memanfaatkan dan mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki atau dikuasai oleh organisasi, yang dikenal dengan istilah 8 M + ICT. Istilah 8 M + ICT merujuk pada: *Man* (sumber daya manusia), *Money* (keuangan), *Materials* (bahan), *Machine* (mesin), *Method* (metode), *Market* (pasar), *Moment* (waktu yang tepat), *Media* (media), dan *Information Communication Technology* (teknologi informasi dan komunikasi) (Kusworo, 2019:4). Seorang kepala sekolah duduk di posisi strategis dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan sekolah karena peran kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sebuah sekolah (Pardosi dan Utari, 2022).

Dari berbagai definisi yang telah dipaparkan, manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang melibatkan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia. Manajemen mencakup berbagai fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan pengambilan keputusan yang melibatkan kerja sama tim. Selain itu, manajemen juga berperan penting dalam pengelolaan lembaga atau organisasi di berbagai bidang kehidupan seperti bidang pendidikan. Pengetahuan dan keterampilan manajerial menjadi hal yang sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Manajemen

mencakup berbagai aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap tugas orang lain, dengan tujuan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Konflik berasal dari kata *confligere, conflictum* (saling berbenturan) yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan. Konflik terjadi ketika kebutuhan dua orang tampatnya tidak sejalan yang mana kedua belah pihak mencerminkan perbedaan yang relevan diantara keduanya (Thomas dan Khillman, 2023). Konflik didefinisikan sebagai adanya oposisi atau pertentangan pandangan antara entitas dengan entitas lainnya, perorangan dengan perorangan, kelompok dengan kelompok, maupun sekolah dengan sekolah (Winardi dalam Maharani dan Hanif, 2024).

Setiap individu dalam organisasi memang membawa keunikan tersendiri, mulai dari latar belakang, karakter, visi, tujuan hidup, hingga motivasi kerja yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini dapat menjadi sumber kekuatan yang memperkaya organisasi, tetapi juga dapat menimbulkan konflik jika tidak dikelola dengan baik. Konflik dalam organisasi sering kali timbul karena adanya perbedaan pendapat, prioritas, atau cara pandang antara individu atau kelompok. Ketika individu atau kelompok yang saling bergantung memiliki tujuan atau cara yang berbeda dalam mencapai tujuan organisasi, ini bisa memicu ketegangan. Meskipun hubungan saling bergantung dapat menciptakan kerja sama, di sisi lain hubungan tersebut juga dapat melahirkan konflik (Gibson dalam Wijaya, 2017:168).

Konflik dapat dipahami sebagai persepsi tentang perbedaan kepentingan antara individu (Kristanto, 2020:5). Konflik ini muncul ketika seseorang merasa bahwa kepentingannya tidak sejalan atau bertentangan dengan kepentingan orang lain, meskipun hal itu tidak selalu berupa pertentangan yang nyata atau langsung. Hal ini lebih berhubungan dengan bagaimana

individu memandang dan mempersepsikan perbedaan tersebut Konflik begitu natural terjadi, sehingga konflik harus diterima dan di kelola dengan baik (Mahardika dkk., 2022). Karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah yang produktif bila di kelola secara baik. Konflik yang di kelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas serta kepuasan kerja.

Konflik dapat dipahami sebagai perbedaan yang terjadi antara berbagai komponen dalam suatu lembaga pendidikan. Konflik ini muncul ketika terdapat ketidakselarasan dalam interaksi interpersonal di dalam institusi, di mana kedua pihak yang sebelumnya bekerja sama merasa kesulitan untuk melanjutkan kerja sama tersebut. Hal ini biasanya disebabkan oleh perbedaan kepentingan, tujuan, atau metode kerja yang tidak lagi sejalan, yang pada akhirnya dapat mengganggu hubungan dan kinerja dalam lembaga tersebut (Samsudin dan Setyowati, 2022).

Ada beberapa pengertian konflik yang terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu (Kartini Kartono dalam Kusworo, 2019:7):

a. Konflik yang negatif, dalam hal ini konflik dikaitkan dengan dengan sifat-sifat yang berbau dengan animalistik, yang di dalamnya terkandung adanya: kebuasan, kekasaran, kekerasan, barbarisme, pengrusakan, penghancuran, destruktif, irasional, tanpa kontrol emosi, terjadi pemogokan, kerugian organisasi, pekerjaan terbengkalai, pelanggan diabaikan, hasil kerja menurun, biaya operasional organisasi meningkat, terjadinya kebencian, huru-hara, permusuhan, pemogokan dan seterusnya.
b. Konflik yang positif, biasanya hal ini dikaitkan dengan hal-hal yang konstruktif yaitu adanya petualangan, pembaharuan, inovasi, kreasi, pertumbuhan, pemutakhiran, rasionalisasi, pengembangan produk dan lainnya.
c. Konflik yang netral, hal ini konflik disebabkan oleh adanya perbedaan yang disebabkan karena perbedaan perilaku, perbedaan latar belakang, perbedaan pendidikan, perbedaan kebiasaan, perbedaan adat istiadat maupun adanya perbedaan tujuan.

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa konfik bukanlah peristiwa tunggal melainkan suatu proses. Walaupun mungkin muncul sebagai akibat dari peristiwa tertentu, kemungkinan besar hal tersebut telah terjadi selama beberapa waktu. Konflik dapat melibatkan satu orang bertentangan dengan yang lain, satu kelompok berlawanan dengan yang lain, atau satu organisasi bertentangan dengan yang lain. Konflik juga dapat terjadi lintas tingkatan, misalnya ketika seorang individu berkonflik dengan suatu kelompok. Konflik juga dapat dihasilkan dari antisipasi masalah masa depan. Misalnya, seseorang mungkin berperilaku antagonis terhadap orang lain yang dia harapkan akan menimbulkan hambatan pencapaian tujuan

Manajemen konflik dapat diartikan sebagai suatu proses di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, atau pihak ketiga, merancang dan menerapkan strategi tertentu untuk mengelola konflik tersebut, dengan tujuan mencapai resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:129). Manajemen konflik sering diartikan sebagai rangkaian aksi dan reaksi, di antara pelaku konflik maupun pihak luar yang membantu (penengah) dalam menangani suatu konflik. Manajemen konflik juga diartikan sebagai suatu pendekatan yang berorientasi pada proses penyelesaian konflik, melalui kegiatan merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan dengan berbagai bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) kepada para pihak yang terlibat konflik. Upaya ini dilakukan untuk memengaruhi posisi dan kepentingan *(interests)*, serta interpretasi masing- masing pihak sehingga yang dibutuhkan oleh pihak penengah (di luar yang berkonflik) adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena pihak penengah akan melakukan komunikasi secara efektif di antara para pihak, dan mereka yang bertikai harus memiliki kepercayaan terhadapnya.

Manajemen konflik terbagi dalam 3 metode yaitu (Stoner dan Freeman dalam Waney dkk., 2021). Pertama disebut stimulasi konflik dimana konflik diberikan sebagai suatu rangsangan untuk suatu perubahan yang lebih baik. Kedua, metode pengurangan konflik yang tujuannya meredam

keadaan atau situasi dengan cara-cara pengelolaan yang menyenangkan keduabelah pihak. Ketiga disebut metode penyelesaian konflik dengan langkah-langkah dominasi, kompromi dan pemecahan masalah. Manajemen konflik pada dasarnya tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas bagi pihak-pihak yang terlibat. Secara umum ada tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu “stimulasi konflik, pengurangan atau penekanan konflik, dan penyelesaian konflik”. Pendekatan fleksibel ini mendukung (Iskandar dkk., 2024).

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga, dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu, yang mungkin atau tidak mungkin akan menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik yang berdampak pada situasi ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau mungkin agresif. Manajemen konflik dapat dilakukan secara sendiri, atau dapat meminta bantuan pihak ketiga dalam memecahkan masalah. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik merujuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku, dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik yang terjadi (Ross, dalam Sudarmanto, 2021:3).

Manajemen konflik dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan dan respons yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik atau pihak ketiga dengan cara yang rasional dan seimbang, untuk mengendalikan situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Pendekatan dalam manajemen konflik berfokus pada proses komunikasi antar pelaku konflik dan pihak ketiga, serta bagaimana hal tersebut memengaruhi interpretasi dan kepentingan masing-masing pihak (Sudarmanto, 2021:3). Manajemen konflik sebagai

proses kunci yang menyediakan jalan bagi anggota organisasi yang dirugikan untuk mengelola sumber perselisihan dengan benar sebelum konfliknya meningkat. Sementara itu, resolusi konflik di sisi lain secara khusus berurusan dengan menghilangkan akar penyebab konflik. Manajemen konflik mengacu pada strategi untuk mengatasi perselisihan dan menemukan solusi jangka panjang untuk menyelesaikannya (Burton dalam Kristanto, 2020:151).

Manajemen konflik seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi (Sumarni dkk., 2024). 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 luat dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan *(interrest)* dan interprestasi. 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.

Pada pengertian tersebut dapat disumpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara

efektif dan efisien. Manajemen ini sangat dibutuhkan di berbagai sektor, baik pemerintahan, swasta, maupun lembaga lainnya, karena menyangkut pengelolaan segala aspek dalam organisasi. Selain itu, manajemen konflik merupakan bagian penting dalam mengatasi perbedaan atau perselisihan yang muncul dalam suatu organisasi. Konflik, yang bisa bersifat positif, negatif, atau netral, perlu dikelola dengan strategi yang tepat agar dapat menghasilkan solusi yang konstruktif dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen konflik melibatkan pihak-pihak yang berkonflik atau pihak ketiga untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan komunikasi guna menyelesaikan konflik secara produktif, dengan mengurangi dampak negatif dan memanfaatkan perbedaan sebagai sumber inovasi. Keberhasilan pemimpin dalam mengelola konflik akan menentukan bagaimana kinerja organisasi ke depan. Konflik merupakan suatu yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi (Wahyudi dan Suriati, 2023).

b. **Sebab-sebab Timbulnya Konflik**

Sumber konflik dapat timbul dari individu itu sendiri, lingkungan sekitar, atau orang lain yang memiliki perbedaan dalam sikap, pendapat, cara, tujuan, atau sistem nilai yang diyakininya (Sudarmanto, 2021:46). Kecenderungan terjadinya konflik dalam suatu organisasi, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu (Nasrudin dkk., 2021).

Keragaman sifat-sifat individu, sifat (*trait)* merupakan khas yang ada pada orang yang membedakan dengan yang lainnya. Tidak ada orang yang mempunyai sifat yang sama. Perbedaan individu dilatarbelakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang tersebut menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Konflik dapat terjadi apabila masing-masing individu mempertahankan pendiriannya dan tidak bersedia menerima pendapat dan pikiran orang lain (Wahyudi, 2017:40).

Sumber-sumber utama konflik organisatoris mencakup antara lain (Winardi,1994:71)

a. Keharusan untuk berbagi sumber-sumber daya yang langka
b. Perbedaan antara tujuan dengan unit organisasi
c. Interdependensi aktivitas pekerjaan di dalam organisasi
d. Perbedaan dalm nilai atau persepsi antar kesatuan organisasi

Konflik dapat meningkat ketika seseorang bekerja secara individu atau bertentangan satu sama lain. Ada beberapa faktor penyebab terjadinya konflik dalam suatu organisasi, yaitu (Fauzi, 2023):

a. Komunikasi yang buruk, komunikasi adalah salah satu alasan terburuk dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang buruk dapat disebabkan oleh perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda dan kegagalan untuk menyampaikan sesuatu.
b. Perbedaan kepribadian, anggota organisasi memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam pembentukan kepribadian, jika anggota organisasi tidak saling memahami dan menghargai karena perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau masalah.
c. Sumber daya tidak dibagi secara merata. Salah satu cara untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi adalah prinsip berbagi. Artinya, organisasi harus memiliki kebijakan manajemen yang mendistribusikan sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik ini. Organisasi tersebut mungkin perlu mengetahui sumber perlakuan berbeda lainnya yang menimbulkan masalah etika.
d. Stres atau kondisi seseorang yang memiliki terlalu banyak perasaan di bawah tekanan mental atau emosional. Tekanan menjadi stres ketika seseorang tidak bisa mengatasinya. Stres memengaruhi cara seseorang berpikir, berperilaku, dan bagaimana tubuh mereka bekerja. Tanda-tanda seseorang mengalami stres antara lain sulit tidur, kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan kurang konsentrasi saat bekerja. Hal ini menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan organisasi.

Terdapat empat faktor yang menyebabkan terjadinya konflik yaitu interpersonal, antar kelompok, antar organisasi dan lingkungan serta saling ketergantungan tugas (Griffin dan Moorhead, 2014:74). Konflik interpersonal terjadi diantara dua atau lebih individu, konflik ini bisa terjadi di hampir semua organisasi, karena banyaknya variasi persepsi,

tujuan, sikap, dan sebagainya di antara para anggotanya. Sumber konflik interpersonal yang sering terjadi dalam organisasi adalah apa yang oleh banyak orang disebut benturan kepribadian, ketika dua orang tidak mempercayai motif satu sama lain, tidak menyukai satu sama lain, atau untuk beberapa orang alasan lain tidak bisa akur. Konflik juga dapat muncul antara orang-orang yang memiliki keyakinan atau pandangan yang berbeda tentang beberapa aspek pekerjaan atau organisasi mereka.

Pangkal terjadinya konflik adalah akibat adanya ketimpangan relasi sosial, ekonomi, dan juga politik yang bersumber pada upaya perebutan terhadap berbagai sumber atas kepemilikan, kedudukan, dan juga kekuasaan yang keberadaannya sangat dibatasi dengan penyebaran yang sangat timpang dalam struktur masyarakat. Distribusi kekayaan sosial yang tidak merata dalam tatanan masyarakat dipandang suatu bentuk ketidakadilan. Distribusi yang tidak merata ini menyebabkan pihak-pihak tertentu memperjuangkan untuk memperolehnya atau meningkatkannya (Sudarmanto dkk., 2021:19).

Setiap organisasi terdapat berbagai faktor yang menjadi penyebab munculnya konflik. Konflik individu biasanya muncul ketika seseorang tidak memiliki kepastian tentang tugas apa yang harus dilakukan, karena penjelasan dari *supervisor* atau manajemen mungkin tidak memadai. Konflik antarindividu dapat juga disebabkan dari stres yang berkaitan dengan peran. Konflik sesungguhnya tak dapat dielakkan atau tak dapat dihindari, dan menjadi bagian dari dinamika kehidupan organisasi. Hal itu karena tujuan dari pemangku kepentingan *(stakeholders)* sering berbeda, misalnya manajer dan staf sering memiliki tujuan yang tidak sesuai. Penyebab konflik dalam organisasi begitu banyak, antara lain mulai dari penyebab interpersonal seperti selera, gaya hidup, sikap, perilaku, dan kondisi persaingan yang kontras untuk sumber daya organisasi yang langka. Selain itu, penyebab struktural seperti gaya kepemimpinan, proses manajemen, perselisihan mengenai sumber daya, perebutan kekuasaan, perselisihan gaji, dan kondisi ketidaksepakatan selama bekerja. Di

samping itu, perbedaan persepsi, keterbatasan sumber, serta pengelompokan kerja dan spesifikasi sangat potensial sebagai sumber konflik organisasi (Mullins, 2005 dalam Ekawarna, 2018:62)

Berdasarkan uraian diatas maka munculnya konflik bukan tanpa alasan. Pondy, (1967) berpendapat bahwa kemungkinan penyebab konflik tidak berkorelasi tinggi dengan pencapaian tujuan dan sasaran, dalam situasi perilaku rutin yang memiliki prosedur baik dan lingkungan yang stabil. Keadaan seperti ini, variabel konflik mungkin lebih berkaitan dengan kepribadian, alasan otonomi, saling ketergantungan, dan status fungsional.

Ketika membahas penyebab dan dampak konflik, pertanyaan yang muncul adalah pada situasi apa konflik dapat muncul. Konflik cenderung muncul dalam keadaan tertentu. Keadaan yang cenderung menciptakan konflik adalah (Kreitner dan Kinicki, 2010 dalam Ekawarna 2018: 57),:
a. perbedaan kepribadian, b. perbedaan nilai, c. batasan pekerjaan yang kabur, d. perebutan sumber daya yang terbatas, e. pengambilan keputusan yang tidak demokratis, f. pembuatan keputusan sepihak, g. komunikasi yang buruk, h. persaingan antardepartemen, i. harapan kerja yang tidak masuk akal (kebijakan, peraturan, tenggang waktu, pembatasan waktu), j. harapan yang tidak terpenuhi dan/atau tidak realistis (mengenai gaji, kemajuan, atau beban kerja), k. organisasi yang lebih kompleks, dan l. konflik yang tidak terselesaikan, berikut penjelasannya lebih lanjut.

Konflik dapat meningkat apabila seseorang bekerja secara individual, atau terdapat pertentantangan satu sama lain. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan konflik dalam sebuah organisasi yaitu:

1) Komunikasi yang buruk, komunikasi menjadi salah satu penyebab terburuk dalam sebuah organisasi, komunikasi yang buruk dapat disebabkan perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda, dan kegagalan dalam menyampaikan sesuatu.
2) Perbedaan kepribadian, anggota organisasi dalam sebuah organisasi berasal dari latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam pembentukan kepribadian mereka, apabila anggota organisasi tidak dapat memahami dan saling

menghargai adanya perbedaan-perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau permasalahan.

3) Sumber daya yang tidak dibagi sama rata, Salah satu penyelesaian konflik dalam sebuah organisasi adalah dengan menggunakan prinsip berbagi. Artinya, dalam sebuah organisasi harus ada kebijakan administrasi yang membagi sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik tersebut.
4) Stres adalah kondisi seseorang yang terlalu banyak perasaan dibawah tekanan mental atau emosional. Tekanan akan menjadi stres ketika seseorang tidak mampu mengatasinya. Stres akan mempengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan bagaimana tubuh seseorang akan bekerja. Beberapa tanda bahwa seseorang stres adalah masalah tidur, kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan kurang konsentrasi dalam bekerja. Hal tersebut akan menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan organisasi.
5) Pelecehan seksual, pelecehan seksual merupakan permasalahan yang dihadapi seseorang akibat rasa tidak nyaman yang menyangkut masalah seks mereka. Ketika dalam sebuah organisasi tidak ada kode etik yang mengatur hal seperti ini, maka akan timbul konflik antar personalia dalam organisasi tersebut.
6) Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi, Ketika seseorang berusaha untuk memenuhi tekanan kebutuhan dalam hidup mereka, mereka akan bekerja apapun sesuai dengan apa yang diinginkan sebuah organisasi.
7) Anggota meninggalkan organisasi, konflik yang terlalu banyak dalam sebuah organisasi akan menyebabkan seseorang merasa tidak betah dan akan keluar dari organisasi tersebut.
8) Penurunan produktivitas, seseorang yang tidak fokus dalam mengerjakan pekerjaan maka produktivitasnya akan menurun, hal tersebut akan menjadi konflik antara anggota dan pimpinan (Gintulangi dan Arsana, 2021).

Ada enam kondisi utama yang menyebabkan konflik dalam organisasi yaitu:

1) Jika tujuan tidak sesuai, anggota lembaga mungkin tidak menerima tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Tujuan kelembagaan mungkin bertentangan dengan atau gagal memenuhi rencana pribadi.
2) Perbedaan nilai perbedaan antara organisasi, departemen dan pihak yang berbeda, seperti nilai, kepercayaan dan pengalaman, merupakan sumber konflik. Jika semua orang setuju dengan tujuannya, orang mungkin memiliki pendapat berbeda tentang cara mencapai tujuan.

3) Ketergantungan, saling ketergantungan ketika satu tim bergantung pada pekerjaan tim lain untuk mulai bekerja, itu bisa menjadi sumber konflik. Karena jika terjadi kesalahan, itu mempengaruhi pihak lain.
4) Sumber daya yang minim ketika sumber daya terbatas, orang atau unit/departemen dapat berebut dan menimbulkan konflik, sehingga diperlukan pengelolaan yang baik.
5) Aturan yang ambigu: Setiap posisi di perusahaan mungkin sudah memiliki deskripsi pekerjaan yang mencerminkan peran posisi tersebut. Namun dalam praktiknya, ini bisa mengambang atau tidak jelas, yang menyebabkan kesalahan pelatihan.
6) Masalah komunikasi salah menerima atau mengirim pesan dapat menimbulkan masalah yang sering menimbulkan konflik. Entah itu peluang komunikasi yang terbatas berdasarkan asumsi yang mungkin tidak benar, atau beberapa konflik lain yang menyebabkan keterlambatan komunikasi (Nikmatulaili dkk., 2023).

c. **Jenis-jenis Konflik**

Konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria. Sebagai contoh konflik dapat dikelompokkan berdasarkan terjadinya konflik, pihak yang terkait dalam konflik dan subtansi konflik (Wirawan, 2010: 55).

Konflik dapat dikelompokan menjadi dua macam, yaitu:

a. konflik emosional *(emotional conflick)*, timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidak senangan, takut dan sikap menentang maupun bentrokan-bentrokan kepribadian.
b. konflik substantife *(substantive conflick)* meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, distribusi, imbalan, kebijaksanaan, serta penugasan kerja. Konflik jenis ini bisa disebabkan karena permasalahan ekonomi dan sosial (Winardi, 1994: 5).

Berdasarkan fungsinya konflik terbagi menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional *(functional conflict)* dan konflik disfungsional *(dysfunctional conflict)* (Robbins 2022: 260). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Sementara itu, konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Menurut Robbins, batas yang

menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional tau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok mukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok walaupun kurang memuaskan, konflik tersebut dikatakan fungsional begitu juga sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu, tetap enurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut disfungsional.

Konflik dapat muncul di berbagai tingkatan kehidupan, baik dalam hubungan antar pribadi, antar kelompok, maupun dalam konteks organisasi. Konflik dapat terjadi dalam skala kecil, seperti perselisihan antar individu di keluarga, teman, atau rekan kerja, serta dalam skala lebih besar, seperti konflik antar budaya atau geopolitik (Khillman, 1976 dalam Iswahyudi, 2023:3). Terdapat lima macam tipe konflik yang mungkin terjadi dalam kehidupan keorganisasian, antara lain yaitu: konflik di dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antara individu dan kelompok, konflik antar kelompok-kelompok organisasi, konflik antara organisasi-organisasi (Stoner, J., A., F dan Charles W., dalam Winardi, 1994 : 437-439). Sejalan dengan hal tersebut dijelaskan dalam buku Santoso dan Lilin, (2022) sebagai berikut:

Pada tingkatannya jenis-jenis konflik digolongkan dalam 6 bentuk yaitu:

a. konflik dalam diri individu,
b. konflik antar individu,
c. konflik antar anggota dalam satu kelompok,
d. konflik antar kelompok,
e. konflik antar bagian dalam organisasi dan
f. konflik antar organisasi (Santoso, 2022:1.72)

a. Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang *(intrapersonal conflict)*. Konflik ini akan terjadi ketika

individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, lalu bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko, (1995:349) mengemukakan bahwa konflik dalam diri individu terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan, apabila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau apabila diharapkan untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari kemampuannya terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu (Winardi, 1994: 169).

1) Konflik mendekat-mendekat *(approach-approach conflict)* Konflik ini meliputi situasi yang membuat seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif yang memiliki daya tarik yang sama. Contohnya, individu harus memilih menerima sebuah promosi yang sangat dihargai dalam organisasi atau menerima pekerjaan baru yang menarik dan ditawarkan oleh perusahaan lain.
2) Konflik menghindari-menghindari *(avoidance-avoidance conflict)* Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang untuk memilih dua macam alternatif negatif yang sama dan tidak memiliki daya Tarik. Contohnya, kita menghadapi pilihan: ditransfer pekerjaan ke Ruangan lain yang tidak sesuai dengan kompetensi kita atau di-PHK oleh organisasi tempat kita bekerja.
3) Konflik pendekatan-menghindari *(approach-avoidance conflict)* Konflik ini meliputi sebuah situasi yang membuat seseorang harus mengambil keputusan dengan konsekuensi positif ataupun negatif. Contohnya, seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan tidak disukai.

b. Konflik antar individu

Konflik antar individu *(interpersonal conflict)* bersifat substantif, emosional, atau keduanya. Konflik ini terjadi ketika ada perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Pada konflik ini, hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antar anggota dalam satu kelompok.

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda dan ketika anggota dari suatu komite menghasilkan

kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sementara itu, konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok

Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan terhadap keahlian

e. Konflik antar bagian dalam organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang. Akan tetapi, dalam hal ini, orang tersebut "mewakili" unit kerja tertentu. konflik ini terdiri atas hal-hal berikut (Mulyasa dalam Suncaka, 2023):

1) Konflik vertikal terjadi antar kelompok dalam tingkatan sosial yang berbeda atau terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya, konflik yang terjadi antara Direktur Rumah Sakit dan karyawan, antara Kepala Ruangan dan ketua Tim.
2) Konflik horizontal terjadi pada kelompok yang tingkatan sosialnya. sama atau terjadi antar pegawai yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya, antar perawat, antar dokter atau antar tenaga medis
3) Konflik lini-staf sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya, konflik antara Kepala Ruangan dan Perawat pelaksana
4) Konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya, kepala Ruangan yang merangkap sebagai ketua tim di ruangan.

f. Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara perguruan tinggi dengan salah satu organisasi masyarakat.

Adapun faktor-faktor penyebab konflik antara lain sebagai berikut:

1) Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.
2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi yang berbeda pula. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya.
3) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok, di antaranya menyangkut bidang ekonomi, politik, dan sosial.
4) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.

Pada organisasi, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.

1) Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya seorang manajer mungkin merasa konflik intrapersonal dengan loyalitas terhadap profesi keperawatan, loyalitas terhadap pekerjaan dan loyalitas kepada pasien.
2) Konflik interpersonal, Konflik interpersonal terjadi antara dua orang atau lebih, dimana nilai, tujuan, dan keyakinan berbeda. Konflik ini sering terjadi karena seseorang secara konstan berinteraksi dengan orang lain sehingga, ditemukan perbedaan perbedaan. Sebagai contoh seorang manajer sering mengalami konflik dengan teman sesama manajer, atasan, dan bawahannya.
3) Konflik intra kelompok, yaitu Konflik ini terjadi ketika seseorang di dalam kelompok melakukan kerja berbeda dari tujuan, dengan contoh seorang perawat tidak mendokumentasikan rencana tindakan perawatan pasien sehingga akan memengaruhi kinerja

perawat lainnya dalam satu tim untuk mencapai tujuan perawatan di ruangan tersebut.

4) Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan keahlian. Konflik ini dapat timbul ketika masing-masing kelompok bekerja untuk mencapai tujuan kelompoknya. Sumber konflik jenis ini adalah hambatan dalam mencapai kekuasaan dan otoritas (kualitas jasa layanan), keterbatasan prasarana.

5) Konflik intra organisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis seperti berikut.
   a) Konflik *vertical*
      Konflik terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Contoh: Konflik antara Manajer Puncak dengan Manajer Tingkat Menengah. Konflik antara Manajer Tingkat Menengah dengan Manajer Tingkat Bawah. Konflik antara Manajer Tingkat Bawah dengan Pekerja. Konflik antara Manajer dengan Serikat pekerja.
   b) Konflik horizontal
      Konflik horizontal adalah konflik yang terjadi antara individu dengan individu yang memiliki kedudukan/ jabatan setingkat.
   c) Konflik lini-staf
      Konflik terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
   d) Konflik peran
      Konflik terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran.

6) Konflik interorganisasi ini terjadi antar organisasi. Konflik interorganisasi ada karena mereka memiliki saling ketergantungan. Konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat konflik, (Stoner dan Freeman dalam (Widada, 2023) membagi konflik dalam enam macam.

a. Konflik dalam diri individu *(conflict within the individual)* terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
b. Konflik antar individu *(conflict among individuals)* terjadi karena perbedaan kepribadian *(personality differences)* antara individu yang satu dan individu yang lain.
c. Konflik antara individu dan kelompok *(conflict among individuals and groups)* terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
d. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama *(conflict among groups in the same organization)* terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
e. antar organisasi *(conflict among organizations)* terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda *(conflict among individuals in different organizations)* terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

Konflik dibedakan di antara dua sumbu sasaran dan perilaku yaitu sebagai berikut (Fisheer dalam Sunarso, B., (2023:12):

a. Tanpa konflik, dalam kesan umum adalah lebih baik, tetapi setiap masyarakat atau kelompok yang hidup damai, jika ingin keadaan ini terus berlangsung, mereka harus hidup bersemangat dan dinamis. Memanfaatkan konflik perilaku dan tujuan serta mengelola konflik secara kreatif.
b. Konflik laten, sifatnya tersembunyi dan perlu diangkat ke permukaan agar dapat ditangani secara efektif.

c. Konflik terbuka: berakar dalam dan sangat nyata sehingga memerlukan berbagai tindakan untuk mengatasi akar penyebab dan berbagai efeknya.
d. Konflik di permukaan, memiliki akar yang dangkal/tidak memiliki akar serta muncul hanya karena kesalahpahaman mengenai sasaran. Hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi.

Ditinjau dari tujuannya konflik dalam suatu organisasi jenis konflik terbagi menjadi dua, yaitu (Wirawan, 2010:59):

a. Konflik Konstruktif.

   Pada konflik fungsional dapat pula disebut dengan konflik yang konstruktif karena keberadaan konflik ini dengan sengaja dikonstruksikan atau diprogramkan oleh organisasi. Demikian maka konflik tersebut bersifat positif serta mendukung program-program penyempurnaan maupun pengembangan organisasi dan jajarannya. Konflik yang fungsional tersebut banyak dikembangkan oleh organisasi-organisasi bisnis internasional guna diperlombakan antara departemen yang satu dengan departemen yang lainnya dalam organisasi untuk penyempurnaan produk barang dan jasa juga untuk mempercepat dan memperlancar proses pemasaran produk.

   Demikian segala perubahan yang terjadi dalam organisasi maupun di luar organisasi senantiasa sudah dapat dipantau, diprediksi dan diantisipasi sebelumnya, produk apa yang harus dihasilkan, dipasarkan di mana, berapa konsumennya, serta berapa besar keuntungan yang akan diperoleh. Konflik yang fungsional atau konflik yang bermanfaat bagi organisasi ini menggambarkan adanya konfrontasi antara kelompok-kelompok yang akan mempertinggi kinerja dan daya saing organisasi yang sangat menguntungkan hasil karya organisasi. Untuk ini maka masing-masing departemen harus banyak melakukan kreasi dan inovasi dengan melakukan promosi yang gencar terhadap produk barang dan jasa yang akan dipasarkan pada konsumen.

Interaksi dari pihak yang berkonflik sebagai proses membangun dan mendekatkan di antara yang konflik agar menjadi lebih baik dalam kinerja, sehingga dalam organisasi mampu meningkatkan mutu pelayanan dan mengembangkan lingkungan kerja sesuai dengan aturan.

Organisasi menjadi sehat yang ditandai dengan adanya hal-hal berikut ini:

1) Memfokuskan kepada pencapaian tujuannya secara terus menerus;
2) Kemampuan menyelesaikan permasalahan;
3) Mempunyai sistem komunikasi dan berkomunikasi secara intensif;
4) Pemanfaatan sumber daya;
5) Pemberdayaan sumber daya manusia;
6) Kekohesian;
7) Morel;
8) Kreativitas dan inovasi;
9) Otonomi; dan
10) Adaptasi (Wirawan, 2010).

b. Konflik destruktif

Konflik tersebut cara kerjanya tidak rasional dan banyak didasarkan pada iri hati, sakit hati, emosi dan pemikiran-pemikiran yang bersifat negatif. Oleh karena itu sudah dapat dipastikan bahwa konflik yang destruktif ini akan menghambat dan tidak akan mendukung proses pencapaian tujuan organisasi, bahkan dapat pula menggagalkan tujuan organisasi yang pada akhirnya akan merugikan semua pihak, baik individu, kelompok kelompok yang terlibat konflik maupun organisasi.

Konflik semacam ini jelas dan tidak diinginkan oleh siapa pun, namun organisasi sulit untuk menghindari keberadaannya. Konflik semacam ini pasti ada dalam setiap organisasi. Oleh karena itu maka tugas-tugas yang dilakukan oleh manajer adalah mengeliminir penyebab-penyebab hadirnya konflik dan secara terus menerus mencarikan jalan keluarnya agar keberadaan konflik menjadikan organisasi tidak sehat, untuk ini

manajer harus terus berusaha untuk membelokkannya menjadi konflik yang fungsional.

4. Pendekatan Manajemen Konflik

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 (Hardjaka, 1994). Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks, W., 1992).

Criblin, J. (1982:219) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Sementara Tosi, H. L. et al. (1990) 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 rhadap perkembangan lingkungan (Wahyudi, 2017)

Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Walton, R. E. 1987:79; Owens R. G., 1991 dalam Wahyudi, 2017:47)

a. Manajemen konflik berdasarkan James A.F Stoner meliputi tiga kegiatan dengan metode berikut ini (James A.F Stoner dalam Wahyudi, 2017:101)

   1). Menstimulasi konflik
   Stimulasi konflik dibutuhkan ketika unit kerja merasakan produktivitasnya menurun maupun adanya grup yang belum sesuai standar kerja yang telah ditentukan. Menyikapi hal tersebut diperlukan tindakan untuk membangkitkan inisiatif dan kreativitas anggota.

   2). Mengurangi atau menekan konflik
   Tindakan untuk mengurangi konflik diterapkan ketika tingkat konflik tinggi serta cenderung menuju perilaku yang merusak (destruktif), yang juga berdampak pada produktivitas di setiap unit atau bagian yang menurun. Pendekatan pengurangan konflik dilaksanakan melalui cara mengganti tujuan yang mampu disepakati oleh kelompok yang terlibat, menghadirkan tantangan baru yang perlu dihadapi bersama-sama oleh kedua belah pihak, dan memberikan tugas yang dapat membangun perilaku persahabatan antar anggota.

   3). Resolusi konflik
   Resolusi konflik adalah tindakan yang diambil oleh kepala sekolah ketika pihak-pihak terlibat dalam konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, perluasan sumber daya, akomodasi, tawar menawar, kompromi (Wahyudi, 2017:101)

b. Kenneth W. Thomas dan Ralp H. Kilmann (1974) dalam (Wirawan 2010:140) mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi: (1) kerja sama *(cooperativeness)* pada sumbu horizontal dan (2) keasertifan *(assertiveness)* pada sumbu vertikal. Kerja sama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik.

   Berdasarkan kedua dimensi ini, Indikator Thomas dan Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik yaitu:

   1) Kompetisi *(competing).*
   2) Kolaborasi *(collaborating),*
   3) Kompromi *(compromising).*

4) Menghindar *(avoiding)*.
5) Mengakomodasi *(accomodating)*.

c. Pendekatan Fred R. David

Perbedaan pendapat, perlindungan wilayah, dan persaingan untuk sumber daya yang terbatas pasti dapat menyebabkan konflik. Konflik dapat didefinisikan sebagai ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih pada satu atau lebih masalah. Terdapat tiga pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu:

a. penghindaran *(avoidance)*: pengabaian persoalan dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya;
b. definisi *(defision)*: tidak menekan perbedaan antarpihak yang berkonflik;
c. konfrontasi: mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran (David. 2016:329).

d. Pendekatan Leavitt, H. J.

Manajemen konflik adalah suatu proses di mana konflik-konflik yang muncul dalam organisasi atau kelompok dapat diidentifikasi, dianalisis dan dikelola secara konstuktif konflik dapat diatasi dengan pendekatan berikut.

1) Konfrontasi
Teknik konfrontasi dilakukan untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antarkelompok yang sedang berkonflik, dengan tujuan mengenal masalah dan menyelesaikannya. Kelompok yang sedang berkonflik diberi kesempatan berdebat dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai.
2) Negosiasi
Teknik negosiasi adalah perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai persetujuan. Tiap-tiap pihak membawa serangkaian usulan yang kemudian didiskusikan dan dilaksanakan. Pada perundingan, tidak ada yang dikalahkan sebab semua pihak menghindarkan perasaan telah memenangkan tuntutan.
3) Penyerapan *(absorption)*
Teknik penyerapan *(absorption)* adalah cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dan kelompok kecil. Kelompok kecil mendapatkan sebagian yang diinginkannya, tetapi sebagai konsekuensinya, seluruh

anggota kelompok harus ikut bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya (Leavitt, H. J., dalam Wahyudi, 2017:57)

e. Pendekatan Wexley, K.N. dan Yuki, G.A.

Banyak cara yang ditempuh individu atau kelompok yang terlibat konflik dalam memberikan tanggapan namun penting memberikan pendekatan yang sistematis dalam menanggapi konflik. Terdapat pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik adalah sebagai berikut.

1) Menetapkan peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap bawahan.
2) Mengubah pengaturan arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek- aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antarpribadi dan antarkelompok.
3) Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerja sama.
4) Membentuk unit khusus yang berperan sabagai mediator dan arbitrator atau juru damai dari pihak ketiga agar mempermudah pengendalian konflik.
5) Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berbeda dapat terwakili dalam kelompok pembuat kebijakan.
6) Melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik. (Wexley, K.N. dan Yuki, G.A., dalam Wahyudi, 2017:58).

Menurut Walton R. E. dan Owens R. G., tujuan manajemen konflik adalah mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat memengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas peneliti memilih pendekatan dari James A.F Stoner yang meliputi kegiatan menstimulasi konflik, mengurangi/menekan konflik dan resolusi konflik (Wahyudi, 2017:96).

5. Indikator Manajemen Konflik

Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana, 1994 dalam Siregar, 2020). Mengingat kegagalan dalam mangelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi (Wahyudi, 2017:48).

Berdasarkan pendekatan yang telah dijelaskan sebelumnya peneliti menggunakan teori dari James A. F Stoner dalam (Wahyudi, 2017:96) mengemukakan tiga metode mengelola konflik yaitu:

a. Menstimulasi konflik;
b. Mengurangi atau menekan konflik, dan;
c. Menyelesaikan konflik.

Manajemen konflik berdasarkan James A.F Stoner meliputi indikator:

1). Menstimulasi konflik
   Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja.
2). Mengurangi atau menurunkan konflik
   Mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog.
3). Resolusi konflik
   Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi (Wahyudi, 2017:101).

Indikator dari teori James A.F Stoner dalam (Wahyudi, 2017:94) diterapkan dalam konteks pendidikan untuk memahami bagaimana konflik dapat dihadapi dengan cara yang konstruktif dan bahkan mendorong perubahan positif. Misalnya, menstimulasi konflik bisa dilakukan dengan

memberikan penghargaan atau evaluasi kinerja yang lebih objektif, sementara mengurangi konflik bisa melalui kegiatan bersama atau dialog antar guru.

Pada gugus Mawar Metro Pusat terdapat 6 sekolah dasar negeri di dalamnya yaitu SD Negeri 7 Metro Pusat, SD Negeri 8 Metro Pusat, SD Negeri 9 Metro Pusat, SD Negeri 10 Metro Pusat, SD Negeri 11 Metro Pusat, dan SD Negeri 12 Metro Pusat. Pada Sekolah Dasar Negeri 12 Metro Pusat tidak bersedia menjadi tempat penelitian, karena terdapat proyek penelitian dari dinas pendidikan. Data yang diperoleh sebagai berikut.

Tabel 3. Daftar Sekolah Dasar gugus Mawar Metro Pusat

No	Sekolah Dasar Gugus Mawar	Data Guru
1	SD Negeri 7 Metro Pusat	22
2	SD Negeri 8 Metro Pusat	12
3	SD Negeri 9 Metro Pusat	12
4	SD Negeri 10 Metro Pusat	11
5	SD Negeri 11 Metro Pusat	21
	Jumlah	78

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2024)

C. Penelitian Relevan

Kajian pustaka tentunya di dukung dengan adanya suatu penelitian yang relevan. Penelitian yang relevan tersebut digunakan sebagai acuan atau tolak ukur dalam penelitian. Beberapa penelitian yang relevan yang digunakan peneliti sebagai acuan atau pembandingan yakni:

1. Nama peneliti Andika, A. J. A., dan Hidayat, W dengan judul "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru" (2023). Pada hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel manajemen konflik terhadap kinerja guru. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian dan variabel kinerja guru yang diteliti adalah guru di sekolah menengah pertama.
2. Nama peneliti Destia Aulia dkk., dengan judul "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Labuhanbatu Selatan" tahun 2024. Pada penelitan terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh manajemen konflik terhadap

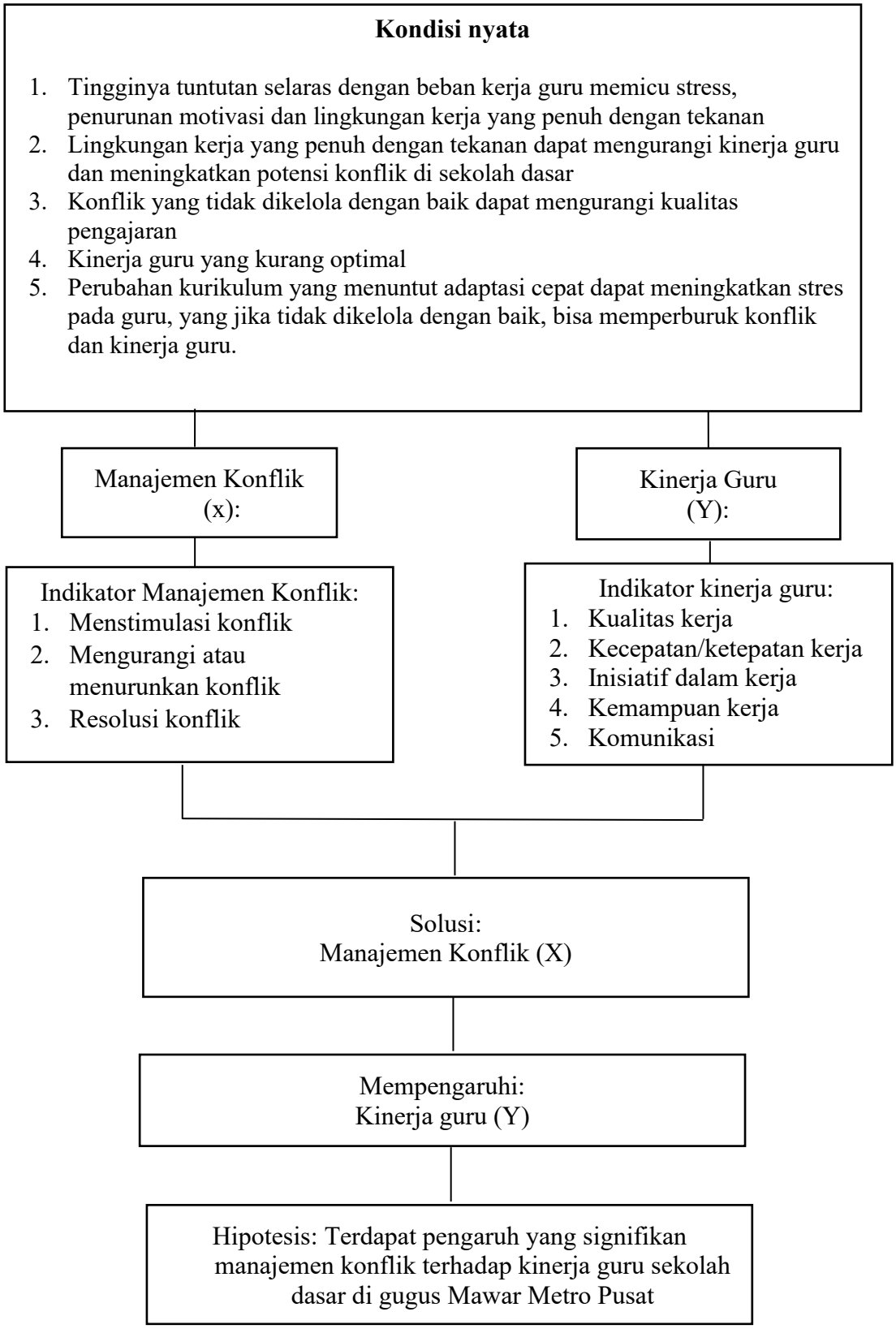
kinerja guru. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada variabel Y yang diteliti yaitu kinerja guru pada madrasah Aliyah.

3. Nama peneliti Eka Eriyanti, Yasir Arafat dan Syaiful Eddy dengan judul "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru" (2021). Pada hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel X dan Y. Perbedaan penelitian ini yaitu terdapat variabel X1 yaitu Komunikasi Interpersonal. Pada variabel Y kinerja guru yang diteliti adalah guru di sekolah menengah Kejuruan.
4. Nama Peneliti Masjudin; Muhammad Thohri; Nazar Na'amy dengan judul "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Peningkatan Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja Pendidik" tahun 2024. Penelitian ini untuk menguji pengaruh manajemen konflik terhadap kompetensi, motivasi, kinerja pendidik di MTs se-Kecamatan Lembar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh manajemen konflik berpengaruh terhadap kompetensi, motivasi dan kinerja guru masrasah tsanawiyah.

D. Kerangka Pikir

Manajemen konflik adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh pihak yang terlibat dalam konflik atau oleh pihak ketiga untuk menangani perselisihan yang terjadi antara individu atau kelompok, dengan tujuan mencari solusi atas permasalahan yang muncul termasuk yang dialami oleh guru di lingkungan pendidikan. Pada lembaga pendidikan, konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari, karena selalu ada. Oleh karena itu, manajemen konflik sangat dibutuhkan dunia pendidikan. Setiap guru memiliki pola pikir dan karakter yang berbeda, yang memungkinkan terjadinya persaingan atau bentrokan dalam aktivitas sehari-hari mereka. Jika masalah ini tidak ditangani, hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap kinerja guru sehingga memerlukan manajemen konflik untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Berdasarkan kajian pustaka dan definisi konseptual yang telah dijelaskan, penelitian ini dapat digambarkan dalam suatu kerangka berpikir, yang selanjutnya akan diuraikan dalam bagian berikutnya dari penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pikir

E. Hipotesis Penelitian

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

H_a: Terdapat pengaruh signifikan manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat

H_o: Tidak terdapat pengaruh signifikan manajemen konflik terhadap kinerja guru di sekolah asar di gugus Mawar Metro Pusat

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis dan desain penelitian

Pengumpulan data pada suatu penelitian perlu adanya metode penelitian. Berdasarkan jenis data yang dianalisis, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2023:23). Adapun jenis penelitian ini menggunakan *ex post facto* yaitu penelitian untuk menyelidiki peristiwa yang telah terjadi untuk menemukan faktor-faktor yang menentukan kemungkinan sebab dan akibat dari suatu peristiwa (Sugiyono, 2018:7).

B. *Setting* Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilaksanakan pada 5 sekolah dasar pada gugus Mawar di Metro Pusat Kota Metro sebagai berikut.

Tabel 4. Daftar Sekolah Dasar gugus Mawar Metro Pusat, Kota Metro tahun 2024/2025.

No	Sekolah Dasar Gugus Mawar	Alamat
1	SD Negeri 7 Metro Pusat	Jl. Hasanudin No. 91. Yosomulyo, Kec. Metro Pusat, Kota Metro, Lampung. 34112
2	SD Negeri 8 Metro Pusat	Jl. Duku No. 21 d. Yosomulyo, Kec. Metro Pusat, Kota Metro, Lampung. 34111
3	SD Negeri 9 Metro Pusat	Jl. Hasanudin. RT/RW:33/11. Yosomulyo. Kec. Metro Pusat. Kota Metro. Prov Lampung. 34111.
4	SD Negeri 10 Metro Pusat	Jl. Dr. Sutomo No. 108. RT/RW: 1/1. Hadimulyo Timur. Kec. Metro Pusat. Kota Metro, Prov. Lampung, Kode Pos: 34113

No	Sekolah Dasar Gugus Mawar	Alamat
5	SD Negeri 11 Metro Pusat	Jl. Veteran No.50. RT / RW : 3 / 2. Hadimulyo Barat. Kec. Metro Pusat. Kota Metro. Prov. Lampung. Kode Pos : 34111

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada tahun ajaran 2024/2025 sekolah dasar gugus Mawar di Metro Pusat Kota Metro yaitu Sekolah Dasar Negeri 7 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 8 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 9 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 10 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 11 Metro Pusat.

3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini dilaksanakan untuk guru sekolah dasar gugus Mawar di Metro Pusat Kota Metro yaitu pada Sekolah Dasar Negeri 7 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 8 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 9 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 10 Metro Pusat, Sekolah Dasar Negeri 11 Metro Pusat.

4. Objek Penelitian

Adapun objek penelitian ini adalah kinerja guru sebagai variabel terikat (y), manajemen Konflik sebagai variabel bebas (x).

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019:144). Populasi dalam penelitian ini adalah guru di sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat Kota metro yang berjumlah 78 orang tahun Pelajaran 2024/2025.

Tabel 5. Jumlah Guru di gugus Mawar Metro Pusat, Kota Metro tahun 2024/2025.

No	Sekolah Dasar Gugus Mawar	Data Guru
1	SD Negeri 7 Metro Pusat	22
2	SD Negeri 8 Metro Pusat	12
3	SD Negeri 9 Metro Pusat	12

No	Sekolah Dasar Gugus Mawar	Data Guru
4	SD Negeri 10 Metro Pusat	11
5	SD Negeri 11 Metro Pusat	21
	Jumlah	78

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2024)

2. Sampel

Mengingat jumlah populasi cukup besar maka penelitian ini menggunakan sampel. Sampel merupakan sebagian dari jumlah populasi dengan mempertimbangkan karakter populasi yang akan diteliti (Sugiyono, 2019:146). Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik *Probability Sampling* yaitu *Simple Random Sampling*.

Sampel pada penelitian ini diambil dari populasi dengan menggunakan persentase tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi sebesar 5%. Alasan digunakannya toleransi 5% karena mengacu pada tingkat kesalahan maksimal yang dapat ditoleransi pada penelitian. Penentuan sampel responden yang dapat ditarik dari populasi ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut (Sugiyono, 2019:158-159):

Keterangan:
n = Jumlah anggota sampel
N= Jumlah anggota populasi
e = *Error level* (tingkat kesalahan)

Rumus Slovin ada ketentuan:

Nilai e 0,01 (1%)

Nilai e 0,05 (5%)

Nilai e 0,1 (10%)

Jumlah populasi di Sekolah Gugus mawar adalah sebanyak 78 orang. Jadi persentase ruang geraknya yang digunakan adalah 5% dan hasil hitungnya dapat dibulatkan agar mencapai kesesuaian. Jadi, untuk mencapai sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

n 65,27 dibulatkan menjadi 65

Berdasarkan populasi yang sudah dihitung maka untuk perhitungan sampel selanjutnya sebagai berikut:

Tabel 6. Daftar Sekolah Dasar Gugus Mawar Metro Pusat

No	Sekolah Dasar Gugus Mawar	Data Guru	Perhitungan	Sampel
1	SD Negeri 7 Metro Pusat	22	(22/78). 65,27=18,41	18
2	SD Negeri 8 Metro Pusat	12	(12/78). 65,27=10,04	10
3	SD Negeri 9 Metro Pusat	12	(12/78). 65,27=10,04	10
4	SD Negeri 10 Metro Pusat	11	(11/78). 65,27=9,20	9
5	SD Negeri 11 Metro Pusat	21	(21/78). 65,27=17,57	18
	Jumlah	78		65

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2024)

D. Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat, berikut pemaparannya:

1. **Variabel Bebas *(Independent Variable)***

   Variabel bebas (X) yang mempengaruhi variabel terikat dalam penelitian ini adalah “Manajemen Konflik”.

2. **Variabel Terikat *(Dependent Variable)***

   Variabel terikat (Y) yang dipengaruhi oleh variabel bebas dalam penelitian ini adalah "Kinerja Guru".

E. Definisi Konseptual dan Operasional

Definisi operasional dan konseptual variabel yang akan disampaikan yaitu definisi oprasional variabel manajemen konflik (X), kinerja guru (Y) sebagai berikut:

1. **Definisi Konseptual**

   Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti.

a. Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik atau pihak ketiga, merancang dan menerapkan strategi untuk mengelola konflik dengan tujuan mencapai resolusi yang diinginkan. Proses ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan komunikasi untuk mempengaruhi kepentingan dan interpretasi masing-masing pihak. Manajemen konflik bertujuan mengendalikan situasi perselisihan secara rasional, dengan harapan menghasilkan solusi yang konstruktif dan meningkatkan efektivitas organisasi (Wahyudi, 2017).

b. Kinerja Guru

Kinerja dalam pendidikan merujuk pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru mencakup kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta berinteraksi dengan siswa . Keberhasilan kinerja terlihat dari hasil yang dicapai dalam pengajaran dan kontribusinya terhadap kualitas pembelajaran serta perkembangan siswa (Uno dan Lamtenggo, 2015:68).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merujuk pada penjelasan yang terperinci tentang bagaimana suatu konsep atau variabel akan diukur atau diamati dalam penelitian. Definisi ini bertujuan untuk mengubah konsep-konsep abstrak menjadi variabel yang dapat diukur secara konkret, sehingga penelitian dapat dilaksanakan secara sistematis dan hasilnya dapat dipercaya.

a. Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah serangkaian proses dan strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi, menangani, dan menyelesaikan konflik yang muncul di lingkungan kerja, dengan tujuan mencapai penyelesaian yang konstruktif dan meningkatkan hubungan antar individu atau kelompok. Manajemen konflik dapat diukur dengan menggunakan indikator berikut.

1) Menstimulasi konflik dengan sub indikator memberikan penghargaan prestasi kerja, menetapkan standar kerja, mengadakan evaluasi kerja, memotivasi guru, meningkatkan persaingan, memilih pemimpin yang demokratis.
2) Mengurangi atau menurunkan konflik dengan sub indikator mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan.
3) Resolusi konflik dengan sub indikator perluasan sumber daya, makomodasi, tawar menawar, kompromi (Stoner dalam Wahyudi, 2017:96).

Manajemen konflik ini dapat diukur dengan menggunakan instrumen angket (kuesioner) yang dirancang untuk menilai aspek-aspek tersebut. Pada penelitian peneliti menggunakan skala *likert* 4 yang mencakup pernyataan terkait dengan bagaimana guru mengenali, mengelola, dan menyelesaikan konflik di tempat kerja.

b. Kinerja Guru

Kinerja Guru secara operasional dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan dan pencapaian yang dapat diukur, yang dilakukan oleh guru dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Indikator dimensi kinerja guru dengan indikator sebagai sebagai berikut:

1) Kualitas kerja *(Quality of work)* dengan sub indikator menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas.
2) Kecepatan/ ketepatan kerja *(Promptness)* dengan sub indikator menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran.
3) Inisiatif dalam kerja *(Initiative)* dengan sub indikator memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa.

4) Kemampuan kerja *(Capability)*, dengan sub indikator menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.
5) Komunikasi (*Communication).* Dengan sub indikator memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran (Mitchell, dalam Uno dan Lamtenggo, 2015:68).

Kinerja guru dapat diukur dan data dapat dikumpulkan melalui instrumen kuesioner atau survei yang mengukur motivasi guru dan persepsi mereka terhadap lingkungan kerjanya.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner (Angket)

Data yang didapat dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan angket, yaitu peneliti terjun langsung untuk mendapatkan data dari pihak yang bersangkutan secara langsung. Kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019:199).

Penelitian ini kuesioner atau angket diberikan kepada guru dan kepala sekolah di SD Negeri 7 Metro Pusat, SD Negeri 8 Metro Pusat, SD Negeri 9 Metro Pusat, SD Negeri 10 Metro Pusat, dan SD Negeri 11 Metro Pusat yang ada di Gugus Mawar Metro Pusat Kota Metro sebagai responden. Data diperoleh dari angket digunakan sebagai gambaran kondisi kinerja guru dan manajemen konflik.

2. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh tentang profil sekolah, visi dan misi, dokumen tulisan. Dokumen tersebut digunakan untuk melengkapi data penelitian dapat di tampilkan gambar tentang objek penelitian yang di laksanakan di SD Negeri 7 Metro Pusat, SD Negeri 8

Metro Pusat, SD Negeri 9 Metro Pusat, SD Negeri 10 Metro Pusat, dan SD Negeri 11 Metro Pusat yang ada di Gugus Mawar Metro Pusat Kota Metro.

G. Instrumen Pengumpulan Data

1. Instrumen Angket Manajemen Konflik

Kisi-kisi angket manajemen konflik dirujuk dan dirumuskan oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek manajemen konflik yang terdiri dari menstimulasi konflik, mengurangi konflik, dan resolusi konflik (Wahyudi, 2017:96).

Tabel 7. Instrumen angket manajemen konflik

No	Manajemen Konflik	Sub Indikator Manajemen Konflik	Butir Item
1	Menstimulasi Konflik	1. Memberikan penghargaan prestasi kerja	1, 2
		2. Menetapkan standar kinerja	3, 4
		3. Mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu	5, 6, 7
		4. Memotivasi Guru	8, 9, 10
		5. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan maupun penghargaan lainnya	11, 12, 13
		6. Memilih pemimpin baru yang demokratis	14, 15
2	Mengurangi Konflik	1. Mengadakan kegiatan bersama (kolaborasi)	16, 17
		2. Menetapkan peraturan	18, 19
		3. Mutasi jabatan	20, 21
3	Resolusi Konflik	1. Perluasan Sumber Daya	22, 23
		2. Musyawarah	24, 25
		3. Akomodasi	26, 27
		4. Tawar menawar	28, 29, 30
		5. Komptomi	31, 32

Sumber: Stoner dan Wahyudi (2017:96)

2. Instrumen Kinerja Guru

Kisi-kisi angket kinerja guru dirujuk dan dirumuskan oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek kompetensi guru menurut Mitchell dalam Uno (2012:68)

Tabel 8 Instrumen angket kinerja guru

No	Kinerja Guru	Sub Indikator kinerja guru	Butir Item
1		1. Menguasai bahan	1, 2, 3

No	Kinerja Guru	Sub Indikator kinerja guru	Butir Item
	Kualitas Kerja *(Quality of work)*	2. Mengelola proses belajar mengajar	4, 5, 6
		3. Mengelola kelas	7, 8, 9
2	Kecepatan/ketepatan *(Promptness)*	1. Menggunakan media atau sumber belajar	10, 11, 12
		2. Menguasai landasan pendidikan	13, 14
		3. Merencanakan program pengajaran	15, 16
3	Inisiatif *(Initiative)*	1. Memimpin kelas	18, 17
		2. Mengelola interaksi belajar mengajar	19, 20
		3. Melakukan penilaian hasil belajar siswa	21, 22
4	Kemampuan *(Capability)*	1. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran	23, 24
		2. Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan	25, 26
5	Komunikasi *(Communication)*	1. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah	27, 28
		2. Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran	29, 30

Sumber: Mitchell dalam Uno (2012:68)

Penelitian ini skala penggukurannya menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang ataupun sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019:146). Skala *Likert* mempunyai skor yang digunakan responden untuk memiliki jawaban. Bobot yang digunakan sebagai berikut.

Tabel 9. Kategori jawaban skala likert

No	Kategori Jawaban	Skor
1	Selalu/sangat sering	4
2	Sering	3
3	Hampir tidak pernah/jarang	2
4	Tidak pernah	1

Sumber: Sugiyono (2023:168)

Rumus untuk menghitung skor skala likert sebagai berikut.

Rumus Index % = Total skor/ Y x100

Pra penyelesaian:

Sebelum menyelesaikan Index % harus diketahui interval (jarak) dan interpretasi persen untuk mengetahui penilaian dengan metode mencari interval skor persen (1).

Rumus Interval: 100/Jumlah Skor (likert)

Maka, 100/4=25

Hasil (I) = 25 (ini adalah interval jarak dari terendah 0% sampai tertinggi 100%)

Berikut kriteria interpretasi skor berdasarkan interval:

a. Nilai 0% - 24,99% = Tidak dilaksanakan
b. Nilai 25%-49,99% = Belum dilaksanakan.
c. Nilai 50%-74,99% = Dilaksanakan sebagian
d. Nilai 75%-100% = Sudah dilaksanakan sepenuhnya

H. Uji Prasyarat Instrumen

Sebelum pengambilan data pada objek penelitian peneliti akan melakukan pengujian instrumen untuk mengetahui validitas dan reliabilitas suatu instrumen.

1. Uji Validitas Instrumen

Instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut telah sesuai mengukur apa yang hendak diukur. Valid dalam hal ini tepat untuk digunakan (Sugiyono, 2023:206). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* yaitu:

$r_{xy}=$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien antara variable X dan Y
X : Skor item instrumen
Y : Skor total item instrumen
n : Jumlah responden/sampel

Kaidah pengujian apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0{,}05$ maka butir item atau *variable* tersebut valid, sedangkan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir soal atau *variable* tersebut tidak valid.

Tabel 10. Kriteria interpretasi koefisien r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 0,199	Sangat rendah
0,20 0,399	Rendah
0,40 0,599	Sedang
0,60 0,799	Kuat
0,80 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2023:292)

Harga korelasi dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tidak valid sehingga harus diperbaiki atau di buang (Sugiyono, 2023:214). Instrumen yang digunakan pada penelitian ini jika hasil uji validitas memiliki tingkat hubungan sedang, dan kuat.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas artinya memiliki sifat dapat dipercaya. Setelah melakukan uji validitas instrumen langkah selanjutnya yakni uji reliabilitas. Uji reliabilitas yaitu untuk menguji konsistensis (Sugiyono, 2023: 207). Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian yaitu menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Rumus *alpha Cronbach* sebagai berikut.

r11 =

Keterangan:

r11 : Reliabilitas instrumen
n : Banyaknya butir soal
: Jumlah Varian butir
: Varian total

Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan program *excel for windows*. Jika hasil perhitungan uji reliabilitas dari rumus alpha cronbach selanjutnya dikonsultasikan dengan nilai tabel r *product moment* dengan α sebesar 5%, maka kaidah keputusannya yaitu r 11 > r_{tabel} berarti alat ukur tidak reliable.

Tabel 11. Kriteria koefisien reliabilitas

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 0,199	Sangat rendah
0,20 0,399	Rendah
0,40 0,599	Sedang
0,60 0,799	Kuat
0,80 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2023:292)

Instrumen yang memiliki reliabilitas kuat adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data *reliable* (Sugiyono, 2023:206). Instrumen yang digunakan pada penelitian ini jika hasil uji reliabilitas memiliki tingkat hubungan kuat, dan sangat kuat. Instrumen yang memiliki reliabilitas kuat adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang sama (reliabel) (Sugiyono 2023:207). Instrumen yang digunakan pada penelitian ini jika hasil uji reliabilitas memiliki tingkat hubungan kuat, dan sangat kuat.

I. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

1. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai data hasil penelitian berdasarkan hasil kuesioner atau instrumen pengumpulan data.

Analisis ini dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 30, yang meliputi:

a. Perhitungan nilai minimum dan maksimum, untuk mengetahui rentang data.
b. Nilai rata-rata (mean), untuk melihat kecenderungan umum jawaban responden.
c. Standar deviasi, untuk mengukur sebaran data terhadap nilai rata-rata.
d. Distribusi frekuensi, untuk melihat sebaran jumlah responden pada tiap kategori jawaban.
e. Data yang dianalisis secara deskriptif ini kemudian menjadi dasar untuk melakukan analisis lebih lanjut melalui uji prasyarat dan uji hipotesis.

2. Uji Prasyarat Analisis Data

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Distribusi normal merupakan salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis statistik parametrik. Penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan perangkat lunak *SPSS* versi 30. Uji Kolmogorov-Smirnov dipilih karena cocok untuk digunakan pada jumlah sampel yang lebih dari 50 responden. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah sebagai berikut:

1). Jika nilai signifikansi (*Asymp. Sig. / p-value*) > 0,05 maka data berdistribusi normal.

2). Jika nilai signifikansi ≤ 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* akan disajikan dalam bentuk tabel pada pembahasan bab selanjutnya untuk menunjukkan apakah data pada variabel-variabel dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat linier. Uji ini penting dilakukan sebagai salah satu asumsi dalam analisis regresi. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS* versi 30 melalui analisis *Test for Linearity*, yaitu dengan membandingkan signifikansi nilai *Deviation from Linearity*. Adapun kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1). Jika nilai signifikansi (Sig.) pada baris *Deviation from Linearity* > 0,05, maka hubungan antara kedua variabel bersifat linier.

2). Jika nilai signifikansi ≤ 0,05, maka hubungan antara kedua variabel tidak linier.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Pengujian dilakukan melalui analisis regresi linier sederhana, yang bertujuan untuk menguji hubungan antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat.

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel x dengan variabel y. Penelitian menggunakan uji regresi linier sederhana untuk menguji ada tidaknya pengaruh manajemen konflik (x) terhadap kinerja guru (y).

Rumus uji regresi sederhana yaitu (Sugiyono, (2019:252):

$\hat{Y} = a + bX$

Keterangan:

$\hat{Y}$ = Nilai yang diprediksikan
a = Konstanta atau bila harga X sama dengan 0
b = Koefisien regresi
X = Nilai variabel independen

Hipotesis yang akan diuji penelitian yaitu:

H_a: Terdapat pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat

H_o: Tidak terdapat pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar di gugus Mawar Metro Pusat

b. Uji Parsial (Uji-T)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y) secara parsial.

Kriteria pengambilan keputusan:

1). Jika nilai signifikansi (Sig.) < 0,05, maka H_0 ditolak → terdapat pengaruh signifikan.

2). Jika nilai signifikansi ≥ 0,05, maka H_0 diterima → tidak terdapat pengaruh signifikan.

Hasil uji-t ini digunakan untuk menguji signifikansi nilai koefisien regresi dari variabel independen.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2/R-*Square*)

Koefisien determinasi (R *Square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase kontribusi pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Nilai R *Square* berkisar antara 0 sampai 1.

1). Semakin mendekati 1, artinya variabel X semakin besar menjelaskan variabel Y.

2). Semakin mendekati 0, artinya pengaruh variabel X terhadap Y sangat kecil.

Nilai R^2 dapat diinterpretasikan dalam bentuk persentase (%).

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan manajemen konflik terhadap kinerja guru sekolah dasar. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pada manajemen konflik terhadap kinerja guru di sekolah dasar. Manajemen konflik dengan indikator memberikan penghargaan prestasi kerja, menetapkan standar kinerja, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi guru, meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya, pemimpin yang demokratis, mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, perluasan sumber daya, musyawarah, akomodasi, tawar menawar,dan kompromi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan indikator menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran, memimpin kelas, mengelola interaksi belajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa, menggunakan metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang ingin dikemukakan oleh peneliti kepada pihak-pihak terkait penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

1. **Untuk Kepala Sekolah**

   Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar kepala sekolah semakin mengembangkan keterampilan dalam manajemen konflik di lingkungan sekolah. Kepala sekolah perlu menjadi teladan dalam menyikapi konflik secara bijaksana serta menciptakan budaya komunikasi terbuka dan positif, sehingga setiap permasalahan yang muncul dapat diselesaikan dengan cara yang konstruktif. Dengan demikian, konflik yang terjadi tidak menjadi penghambat, melainkan dapat menjadi sarana untuk perbaikan dan peningkatan kinerja guru.

2. **Untuk Guru**

   Diharapkan para guru dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan konflik yang efektif, baik dalam interaksi dengan sesama guru, siswa, maupun pihak lainnya. Guru diharapkan mampu mengelola emosi, terbuka dalam berkomunikasi, dan berusaha mencari solusi bersama saat terjadi perbedaan pendapat. Sikap profesional dalam menghadapi konflik akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, suasana kerja yang harmonis, dan keberhasilan proses belajar-mengajar di sekolah

3. **Untuk Peneliti Selanjutnya**

   Penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam hal ruang lingkup dan variabel yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam dengan menggunakan variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Selain itu, cakupan penelitian dapat diperluas ke jenjang sekolah yang berbeda atau wilayah yang lebih luas agar hasilnya lebih general dan komprehensif. Penggunaan metode campuran *(mixed methods)* juga dapat dipertimbangkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Adawiah, A., Nurfadillah, I., dan Akhyar, M. 2024. Pengaruh Supervisi Pendidikan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMK Negeri 4 Soppeng. In *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia-e-ISSN 3026-4499* (Vol. 2, pp. 1-10). DOI:10.47747/snfmi.v2i1.2291

Afriani, R., dan Marwa, M. 2025. Implementasi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD Negeri 10 Tualang Kabupaten Siak Provinsi Riau. *INSPIRE: Innovation and Sustainability in Pedagogical Research and Education*, *1*(1), 65-74. https://proceeding.unilak.ac.id/index.php/inspire/article/download/13/12

Aida, N. 2024. Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa: Strategi, Metode, dan Dampak terhadap Pembelajaran. *Barkah Borneo: Journal Of Interdisciplinary Research*, *1*(1), 58-79. https://barkah-ilmi-fiddunya.my.id/ojs/index.php/bb/article/download/24/24

Alberth dan Widjaja, O. 2021. Pengaruh Stress, Motivasi dan Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, *3*(4). https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13428.

Andika, A., dan Hidayat, W. 2023. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, *33*(2), 92-98. https://ejournal.inkhas.ac.id/index.php/attadbir/article/download/215/192

Antoni, A. 2023. Kinerja Guru Aqidah Akhlak dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa MTs. *Attractive: Innovative Education Journal*, *5*(2), 791-805. https://attractivejournal.com/index.php/aj/article/download/808/600

Aulia, D., Aziza, R., Nasution, I., Noperiyanti, Y., Hajar, S., Salsabila, A., dan Matondang, M. 2024. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *As-Syirkah: Islamic Economic dan Financial Journal*, *3*(2), 1185-1190. https://journal.ikadi.or.id/index.php/assyirkah/article/download/286/255

Chandra S., Muslim, H., Toha, A., Mauludin, L., dan Ikhsan, M. 2024. Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik yang Mempengaruhi Kinerja Guru . *Attractive : Innovative Education Journal*, *6*(3), 195–205. https://doi.org/10.51278/aj.v6i3.1478

David, F., dan David, F. 2016. *Strategic Management a Competitive Advantage Approach, Concept and Cases.* England: Pearson Education Limited.

Ekawarna, 2018. *Manajemen Konflik dan Stres.* Jakarta Timur: Bumi Aksara.

Elisa, D., dan Sisilia, N. 2022. Analisis Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Pandeglang: Analisis Kompetensi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Pandeglang. *E-Jurnal Pendidikan Mutiara*, *7*(1). https://www.ejurnal.stkipmutiarabanten.ac.id/index.php/jpm/article/download/77/73

Eriyanti, E., Arafat, Y., dan Eddy, S. 2021. Pengaruh komunikasi interpersonal dan manajemen konflik terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *5*(2), 2998-3004. https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1332

Fangestu, I. 2023. Manajemen Konflik dalam Mengatasi Konflik Pada Lembaga Pendidikan di Luar Negeri. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, *1*(2), 30-42. https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatul-quran.id/index.php/qosim/article/download/64/82

Fatah, S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: PT Pustaka Rizki Putra.

Fauzi, I. 2023. Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, *1*(1), 108-115. http://glorespublication.org/index.php/jupenus/article/download/127/64

Gintulangi, S. O., dan Arsana, I. 2021. Pengaruh Kemampuan Manajemen Konflik, Kontrol Stres Kerja dan *Self-Efficacy* Pada Kinerja Guru. *Aksiologi : Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial*, *2*(1). https://doi.org/10.47134/aksiologi.v2i1.67.

Griffin R., Philips, J., dan Gully, S. 2020. *Organizational Behavior*: *Managing People and Organizations, Thirteenth Edition. Boston, Cengage Learning.* https://faculty.cengage.com/works/9780357042502

Hardjana, M. 1994. *Manajemen*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Hendricks, W. 1992. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayat, A., Murniati, N., dan Abdullah, G. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Se-Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, *4*(1), ISSN: 1978-1938 (Print) 2580-6491.

Hilmiatussadiah, K. G., Ahman, E., dan Disman, D. 2024. *Teacher competency: Descriptive study of* guru penggerak. *Inovasi Kurikulum*, *21*(1), 149-162. https://vm36.upi.edu/index.php/JIK/article/view/63482

Hoesny, M., dan Darmayanti, R. 2021. Permasalahan dan Solusi untuk Meningkatkan Kompetensi dan Kualitas Guru : Sebuah Kajian Pustaka. *Scholaria : Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 11(2), 123-132*. https://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/download/3595/1776

Iskandar, F., Zaki, A., dan Ridha, Z. 2024. Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTs Al-Habib Sei Lepan. *Ziadah*, 171-180. https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/558/

Iswahyudi, M. S., Zulkarnain, I., Susilatun, H., Robial, F. E., Rumengan, H., M. M., Ch, D., dan Sondakh, A. E. 2023. *Pengantar Manajemen Konflik*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri. ISBN: 6238382252

Juniarti, A., dan Wahyu, H. 2023. Penerapan Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di Man 3 Bogor. *Mikraf: Jurnal Pendidikan*, *4*(2), 1–11. https://doi.org/10.70338/mikraf.v4i2.98

Kristanto, A. 2020. *Manajemen Konflik.* Yogyakarta: Gava Media.

Kusworo, 2019. *Manajemen konflik dan Perubahan dalam Organisasi.* Bandung: Alqaprint Jatinangor.

Layeek, D., dan Koodamaran, N. 2024. *Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study*. *Contents lists available at Science Direct Acta Psychologica journal homepage: www.elsevier.com/locate/actpsy.*

Legi, H., Samosir, Lustani., dan Tambunan, L. 2023. Manajemen Konflik dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Era Digital. Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(3), Juni 2023. ISSN: 2829-7466; ISSN: 2829-632X. https://jurnal.arkainstitute.co.id/index.php/nautical /index.

Lian, B., dan Amiruddin. 2021. Profesionalisme Guru di Era Pandemi Covid-19. *Seminar Nasional Pendidikan PPs Universitas Palembang 2021. 1-6.* https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Prosidingpps/article/ download/5464/4803

Lidan, A., Lubis, S. A., dan Hadijaya, Y. 2023. Pengaruh Manajemen Konflik dan Motivasi terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Aceh Tenggara. *Research and Development Journal of Education*, *9*(2), 1171-1178. http://dx.doi.org/10.30998/rdje.v9i2.20658

Madjid, A. 2016. Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja. Yogyakarta: Samudra Biru.

Maharani, R. dan Hanif, M. 2024. Penerapan Strategi Manajemen Konflik di Lingkungan Sekolah: Analisis Berdasarkan Kajian Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *9*(1), 44-51. https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/download/330/216

Mahardika, Eni, M., dan Edwin, R. 2022. "Manajemen Konflik dalam Organisasi: Konflik Kepercayaan dalam Organisasi Gereja Bfa Bandung*." Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial 6(1):86–93.* https://journal.undiknas.ac.id/ index.php/fisip/article/download/3381/1058

Mangkunegara, P., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Marwadi. 2019. Optimalisasi Kompetensi Guru dalam Penyusunan Rencana Pembelajaran. Jurnal Ilmiah Didaktika, 20(1): 69-82. https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/didaktika/article/download/3859/3825

Masjudin, M., Thohri, M., dan Na'amy, N. 2024. Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Peningkatan Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja Pendidik. *Jurnal Manajemen dan Budaya*, *4*(2), 39-51. https://journal.staidk.ac.id/index.php/manajemenbudaya/article/download/636/387

Masrum. 2021. *Kinerja Guru Profesional.* Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.

Mulyasa. 2017. Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Bandung: Remaja Posdakarya.

Mumtaz, S., dan Rindanigsih, I. 2023. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru: Literature Review. *Academic Journal Research*, *1*(1), 48-57. Journal homepage https://journal.antispublisher.com/index.php/acjoure

Nasrudin, A., Unsa, F., Aini, F., Arifin, I., dan Adha, M. 2021. "Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah." Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 9(1):1–18. https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi/article/download/1888/1142

Ndruru, S. 2023. "Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas". *PARETO : Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*.. https://mail.jurnal.uniraya.ac.id/index.php/pareto/article/view/1052.

Nikmatulaili, N., Gistituati, N., dan Marsidin, S. 2023. Manajemen Stres Kerja dan Konflik Kerja: Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Dedikasi Pendidikan*, *7*(2). https://doi.org/10.30601/dedikasi.v7i2.3564.

Nudin, B., Hutapea, B., Zebua, R., Purba, S., Suparmi., Ramayanti, P., Faliza, N., Wibowo, F., Safii, M., Fitroh, S., dan Saddia, A,. 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan. Bandung: PT Global Eksekutif Teknologi.

Nunkoo dan Sungkur. 2021. *Team conflict dynamics and conflict management: derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. Contents lists available at Science Direct Global Transitions Proceedings journal homepage:* http://www.keaipublishing.com/en/ journals/global-transitions-proceedings.

Nurlaila, E. 2022. *Analisis Pedagogik Guru SD di Lampung. Journal Of Elementary School Education (Jouese),2(2), 153-161.* https://ejournal.umpri.ac.id/index.php/JGP/article/download/1777/1011

Nurmasita, A. 2021. Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 2 Majene (*Doctoral dissertation*, Universitas Negeri Makassar). https://eprints.unm.ac.id/19929/

Oktiara, L., Muin, J. A., dan Ifaturohiah, I. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Keadilan prosedural terhadap *Citizenship Behavior* Pada Guru Sekolah Dasar Negeri Lampung Utara. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 3, No. 1, pp. 88-96).

Oupen, S., dan Yudana, I. M. 2020. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja, terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, *11*(1), 34–43. https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167.

Pardosi, J., dan Utari, T. 2022. *Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement*. *F1000Research*, *10*, 465. https://doi.org/10.12688/f1000research.51549.2

Patimah, S., Warisno, A., dan Murtafiah, N. 2024. *The Influence of Commitment, Organizational Tasks, and Motivation On Teacher Work Achievement and Quality Management At the* Al-Huda Tulungbalak *Islamic Boarding School*, Batanghari Nuban *District, East* Lampung. *Cakrawala Pedagogik*, *8*(1), 140-152. https://stkip.syekhmanshur.ac.id/jurnal/index.php/CP/article/view/640/241

Pemerintah RI. 2005. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. *Produk Hukum*.

Pondy, L. 1967. *Organizational conflict: Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12, 296-320.* https://*www.jstor.org/stable/2391553*

Pusparani, M. 2021. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *2*(4). https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.

Putra, R., Renaldo, N., Purnama, I., Putri, N., dan Suhardjo, S. 2024. *Enhancing Teacher Performance through Capacity Building: A Comprehensive Analysis of Professional Development, Mentoring, and Organizational Support. Reflection: Education and Pedagogical Insights*, *2*(1), 1-8. https://firstcierapublisher.com/index.php/reflection/article/download/84/137

Rahim, M. 2001, *Managing Conflict in Organizations, 3rd ed.,* Inggris: Quorum Books, Westport, CT.

Rahmayani, I., Sukadana, I. K. A., Setiawati, N. K. M., Mulyantini, N. K., Rahayu, N. K. S., dan Andini, N. K. S. T. 2024. Pendampingan Penyusunan dan Penerapan Program Literasi Sekolah Bagi Siswa SD Negeri 4 Banjar. *In Seminar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat* (Vol. 9, No. 1, pp. 642-

647). https://eproceeding.undiksha.ac.id/index.php/SENADIMAS/article/download/487/161

Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2022. *Essentials of Organizational Behaviour Fiftteenth Edition (Global Edition) (Fourteenth)*. England: Pearson Education Limited.

Rohman, H. 2020. Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Madinasika Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, *1*(2), 92-102. https://www.ejournal.unma.ac.id/index.php/madinasika/article/download/481/274

Rorimpandey, W. 2020. *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Malang: Ahli Media Press.

Ross, M. 1993. *The Management of Conflict: Interpretations and Interest in Comparative Perspective*. New Haven: Yale University Press.

Rudiyanto, S. 2024. Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sd Negeri Pagertoya Kec. Limbangan Kab. Kendal. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, *10*(2), 1181-1195. https://www.journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/download/3435/2387

Ruki, A. S. 2006 *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama *Google Buku*.

Rulitawati., Ritonga, H., Hasibuan, L. 2020. *Model Pengelolaan Kinerja Guru*. Tunas Gemilang Press.

Saadah, M., Rahmayati, G. T., Saely, E., dan Shaleh, S. 2024. Strategi Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik Sebagai Upaya Mewujudkan Kinerja Teamwork di MI NU II Pontianak. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, *7*(4), 453–359. https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/143

Samsudin, S., dan Setyowati, N. 2022. Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, *4*(2), 549-563. https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/scaffolding/article/download/1601/896

Santoso, E dan Lilin, B. 2022. Manajemen Konflik. Banten: Universitas Terbuka.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J., Osborn, R., dan Uhl-Bien, M. 2010. *Organizational Behavior. In John Wiley dan Sons (11th Editi)*. USA: John Wiley dan Sons, Inc.

Septiawan, B., Masrunik, E., dan Rizal, M. 2020. *Motivasi Kerja dan Generasi Z: (Teori dan Penerapan)*. Blitar: Zaida Digital Publishing.

Shitambasi, G. M. ., Okemasisi , K. ., *and* Kimotho, M. 2022. *Assessment of Whether Good Communication by The Principal Can Be A Conflict Management Strategy For Enhancement of Teachers' Job Performance In Selected Public Secondary Schools In* Kisii *County,* Kenya. *African Journal of Emerging Issues (AJOEI). Online ISSN: 2663-9335. Available at:* https://ajoeijournals.org.

Sidiq, U. 2018. *Etika dan profesi keguruan*. Tulungagung: Penerbit STAI (Sekolah Tinggi Agama Islam) Muhammadiyah. *Http://repository. iainponorogo. ac. id/395/1/Etika*, *20*, 26.

Siregar, N. M. 2020. Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Hikmah. https://jurnal.uinsyahada.ac.id/index.php/Hik/article/download/2479/2126*

Sosialisman., Suharto., Junanto, T. 2023. Pengoptimalan Peran Kepala Sekolah Sebagai Mediator Konflik di Sma Negeri 2 Dedai. *Jurnal Manajemen Pendidikan p-ISSN 1907-4034, e-ISSN 2548-6780* http://journals.ums.ac.id/index.php/jmp DOI: 10.23917/jmp.v18i2.23290

Sudarmanto, E., Diana, P 2021. *Manajemen Konflik*. Makasar: Yayasan Kita Menulis.

Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.

Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D.* Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2023. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D.* Alfabeta, Bandung.

Sumarni, S., Abdullah, E., Sartina, S., Junisnaini, J., Dewi, N., Suriyadi, R., ... dan Saman, A. A. 2024. Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di UPT SMA Negeri 1 Wajo. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*(1), 6045-6054. http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/8560/5851

Sunardi, D. 2009. *Manajemen Strategi Konsep.* Jakarta: Salemba Empat.

Sunarsi, D. 2020. Panduan Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Guru. Serang: Desanta Muliavisitama.

Sunarso, B. 2023. *Resolusi Konflik Sosial*. Indramayu: Penerbit Adab.

Suncaka, E. 2023. Manajemen Konflik di Sekolah. *Journal on Education (2023) 05(04) 15143-15153.* Http://jonedu.org/index.php/joe

Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Suparti, T., dan Al Mubarok, A. A. S. A. 2021. Pengaruh Kompetensi Profesional dan pedagogik terhadap Kinerja Guru. *Jurnal PG-PAUD Trunojoyo: Jurnal*

Pendidikan Dan Pembelajaran Anak Usia Dini, *8*(2), 46-55. https://www.academia.edu/download/79056276/pdf.pdf

Sutisna, D., dan Widodo, A. 2020. Peran Kompetensi Guru Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Daring. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, 9(2), 58–64. Https://Doi.Org/10.24036/Jbmp.V9i2.

Thomas, K. W. 2023. *Mastering the Thomas-Khillman Conflict Mode Instrumen (TKI).* USA: Kilman Diasnotics

Tosi, H. L., Rizzo, J. R. dan Carrol, S. J., 1990, *Managing Organizational Behavior. (2nd Edition)*, New York: Harper Collins Publishers

Uno, B. H., dan Lamtenggo, N. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya.* Jakarta: Bumi Aksara.

Utami, N. R., Riswandi, R., dan Hariri, H. 2024. Peningkatan Kinerja Guru Era *Society 5.0* melalui *Self-Efficacy*. Jurnal Inovatif Ilmu Pendidikan*, 6(1), 50-59.* https://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JIIP/article/download/28858/17942.

Vadhillah, S. 2021. Kinerja Kepala Sekolah Dasar Di Kabupaten Agam Dan Kota Bukittinggi. *In Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas Pgri Palembang.* https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Prosidingpps/article/download/5481/4814

Wahdiniawati, S. A., Tannady, H., Al Haddar, G., Sugisman, S., dan Arief, I. 2023. Analisis peningkatan kinerja guru melalui kompetensi dan beban kerja pada guru SMP Negeri di DKI Jakarta. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *4*(1), 632-640. http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Wahyudi, R. F., dan Suriati, S. 2023. Urgensi Kompotensi Pemimpin dalam Mengelola Konflik Organisasi: Suatu Analisis dari perspektif Komunikasi *RETORIKA : Jurnal Kajian Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, *5*(1). https://doi.org/10.47435/retorika.v5i1.1733.

Wahyudi. 2017. *Manajemen Konflik dalam Organisasi.* Bandung: Alfabeta.

Waney, M. W., Lausan, M. L. M., dan Rantung, G. 2021. Pendekatan Psikologis dalam Upaya Manajemen Konflik Agama. *JMPK: Jurnal Manajemen Pendidikan Kristen*, *1*(1), 44-51. https://www.academia.edu/download/96227052/480836520.pdf

Widada, T. 2023. *The Influence of Organizational Culture and Self Efficacy on the Ability of Cadets Conflict Management in* Lemdiklat Akpol Semarang. *Unnes Law Journal*, *9*(1), 1-44. https://journal.unnes.ac.id/sju/ulj/article/download/66856/26194

Wijaya, C. 2017. *Perilaku Organisasi.* Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.

Winardi 1994, *Manajemen Konflik, (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mardar Maju.

Winardi, J. 2008. *Manajemen dan Pemotivasian.* Jakarta: Raja Grafindo.

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

Wulandari, R. W., Farida, U., dan Santoso, A. 2020. Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Lingkungan Kerja Non-Fisik, dan Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SMK Bakti Ponorogo. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *3*(1). https://doi.org/10.24269/asset.v3i1.2701.